

MASTER'S THESIS

De theorie en praktijk over projectscopes bij IT-projecten.

Een onderzoek naar de verschillen tussen de wetenschappelijke literatuur en praktijk over projectscopes bij IT-gerichte projecten.

Van Loo, E. (Evert)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



De theorie en praktijk over projectscopes bij IT-projecten.

Een onderzoek naar de verschillen tussen de wetenschappelijke literatuur en praktijk over projectscopes bij IT-gerichte projecten.

The theory and practice about projectscopes in IT-projects

A research into the differences between scientific literature and practice about projectscopes on IT-projects.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Evert Van Loo
Identiteitsnummer:	
Datum:	02/02/2020
Afstudeerbegeleider	prof. dr. ir. Fred J. Heemstra
Meelezer	Rob Kusters
Versie nummer:	1.0
Status:	concept / definitief

Abstract

Projectscopes hebben een positief effect op projectsucces. In de projectmanagement literatuur is hier al veel over geschreven, zo zijn er uitgebreide projectmanagement frameworks beschikbaar om een projectmanager te helpen de projectscope op te stellen. Het is echter niet duidelijk of de definitie die de literatuur en deze frameworks geven aan een goede projectscope ook overeenkomt met wat projectmanagers een goede projectscope vinden en wat toegepast wordt in de praktijk. Daarom tracht dit onderzoek een antwoord te bieden op deze vraag en, indien er verschillen zijn, aan te geven wat de oorzaken zijn van deze verschillen.

Door middel van een enquête bij een groep van projectmanagers en semigestructureerde interviews bij enkele projectmanagers is dit onderzoek tot de conclusie gekomen dat de definitie van een goede projectscope sterk overeenkomst tussen de literatuur en projectmanagers. De uitvoering van projectscopes in de praktijk blijkt echter veel moeilijker te zijn en volgt niet altijd deze definitie. De semigestructureerde interviews hebben dan ook een uitgebreide lijst van oorzaken opgeleverd die er mogelijk voor kunnen zorgen dat bepaalde onderdelen van een projectscope niet worden opgenomen.

Sleutelbegrippen

Projectsucces, projectscope, projectmanager, verschil literatuur, oorzaken verschillen, projectscope in de praktijk

Samenvatting

Meer en meer gebruiken organisaties projecten. Ze doen dit bijvoorbeeld om veranderingen in organisaties door te voeren of te innoveren en nieuwe activiteiten op te starten. Elk project heeft inherent een risico. Dit risico bestaat dat het project uitgevoerd wordt maar niet succesvol is. Dit is voor elk project zo. Daarom is het in het eigenbelang van organisaties om er voor te zorgen dat de projecten die ze uitvoeren zo succesvol mogelijk zijn. De praktijk toont echter aan dat veel projecten die gestart worden niet succesvol zijn.

Het succes van projecten kan dus gestuurd worden door middel van projectsuccesfactoren. Door deze factoren juist te beïnvloeden is de kans op projectsucces groter. Een van deze factoren is de projectscope. Volgens de literatuur zorgt een goede projectscope ervoor dat de kans op projectsucces veel groter is. Projectscoptes en wat een goede projectscope juist is, is reeds beschreven in de literatuur. Er zijn ook hele projectmanagement frameworks, zoals DMBOK en Prince2, die beschrijven waaruit een projectscope moet bestaan. De wederkerende elementen tussen deze frameworks en de literatuur zijn:

- Business & project doelstellingen
- Context diagram
- Diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten
- Project beperkingen
- Project assumpties
- Kritische succesfactoren
- De voorgestelde product- of serviceoplossing

Alhoewel dat de literatuur beschrijft waaruit een projectscope moet bestaan blijkt dat de projectscopes in de praktijk hier vaak niet aan voldoen. Een van de invloedrijkste stakeholders voor een projectscope is de projectmanager. De vraag die dit onderzoek dan wil beantwoorden: Is er een verschil is tussen een goede projectscope volgens de literatuur en de scope volgens de projectmanagers. Dit zou het verschil tussen projectscopes in de praktijk en de literatuur kunnen verklaren. Als er verschillen zijn tussen de twee is het ook interessant om te weten waar die verschillen vandaan komen.

Om een antwoord op deze vraag te formuleren is er een enquête afgenomen bij projectmanagers en zijn er semigestructureerde interviews afgenomen met projectmanagers. Met de enquête wordt er een antwoord geformuleerd op de vraag: Wat is een goede projectscope volgens projectmanagers? De semigestructureerde interviews proberen een antwoord te geven op de vraag: Waarom zijn er verschillen tussen de definities en projectscopes in de praktijk?

De resultaten van deze onderzoeksmethodes hebben aangetoond dat tussen de definitie van een goede projectscope volgens de literatuur en die van projectmanagers weinig verschil is. Enkel over het al dan niet opnemen van het contextdiagram en diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten bestaat onenigheid. De resultaten over projectscopes in de praktijk toont echter wel aan dat er verschillen zijn. Deze verschillen zijn merkbaar op de onderdelen maar voornamelijk op:

- Business & project doelstellingen
- Context diagram
- Diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten

Uit de resultaten van het tweede deel van het onderzoek is gebleken dat er verschillende oorzaken zijn waarom bepaalde onderdelen niet of niet volledig worden opgenomen in projectscopes.

Oorzaken voor het niet volledig opnemen van doelstellingen zijn: slecht gedefinieerde opdrachten, het engagement, en mogelijks alternatieve motieven, van de stakeholder, slechte communicatie in de organisatie, tijdsbeperkingen en incorrecte of ontbrekende informatie.

Oorzaken voor het niet of niet volledig opnemen van het context diagram en het diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten zijn: tijdsbeperkingen, ongekende, incorrecte of ontbrekende informatie, het type organisatie, het opstellen van het diagram maakt deel uit van het project, de impact is moeilijk of niet goed bepaald, de definitie van een stakeholder en het niveau van granulariteit waarop het diagram bepaald wordt is vatbaar voor interpretatie tussen projectmanagers.

Oorzaken waarom de voorgestelde service- of productoplossing niet volledig wordt opgenomen: de oplossing is nog niet gekend is aan de start van het project, de doelstelling te vaag is om een oplossing te definiëren, het project bevat een analysefase om de oplossing te definiëren, het project heeft een te dominante projectsponsor die te veel invloed uitoefent of omdat de projectdoelstellingen worden aangepast tijdens het project.

Tot slot zijn er nog oorzaken die niet gelinkt zijn aan een specifiek onderdeel van de projectscope maar wel een negatieve invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van een projectscope. Deze oorzaken zijn: eigenbelang van stakeholders of projectmanagers, conflict of interest tussen PM's en projectponsors, het project wordt gebruikt als justificatie van de doelstellingen, de algemene prioritering van het project in de hele organisatie, een te uitgebreid project en het stagegate principe.

De conclusie van dit onderzoek is dus dat de definities van een projectscope tussen de literatuur en projectmanagers sterk overeenkomt. Enkel bij de uitvoering van projecten blijkt dat de projectscopes niet altijd overeenkomen met de definitie van een goede projectscope. Hiervoor zijn verschillende oorzaken die een invloed kunnen uitoefenen op ofwel de individuele onderdelen van een projectscope op de projectscope in het algemeen.

Summary

More and more organizations use projects. They do this for instance to implement change in the organization or to innovate and start new activities. Each project has an inherent risk. This risk is that the project is being implemented but will not be successful. This is the case for every project. That is why it is in the self-interest of organizations to ensure that the projects they carry out are as successful as possible. However, practice shows that many projects that are started are unsuccessful

Project success can therefore be controlled by means of project success factors. Correctly influencing these factors increases the chance of project success. One of these factors is the project scope. According to the literature, a good project scope ensures that the chance of project success is much greater. Project scopes and more specifically a good project scope, has already been described in the literature. There are entire project management frameworks, such as DMBOK and Prince2, that describe what a project scope should consist of. The recurring elements between these frameworks and the literature are:

- Business & project objectives
- Context diagram
- Diagram with influenced business processes and external entities
- Project limitations
- Project assumptions
- Critical succesfactors
- The proposed product or service solution

Despite the fact that the literature describes what a project scope should consist of, it appears that in practice the project scopes often do not meet this definition. One of the most influential stakeholders for a project scope is the project manager. The question this research wants to answer is whether there is a difference between a good project scope according to the literature and that according to project managers. This could explain the difference between project scopes in practice and the literature. If there are differences between the two, it is also interesting to know where those differences come from.

To formulate an answer to this question, a survey was conducted among project managers and semi-structured interviews were conducted with project managers. The survey formulates an answer to the question: What is a good project scope according to project managers? The semi-structured interviews try to answer the question: Why are there differences between these definitions and project scopes in practice?

The results of these research methods have shown that there is little difference between the definition of a good project scope according to the literature and that of project managers. There is only disagreement about whether or not to include the context diagram and the diagram with affected business processes and external entities. The results about project scopes in practice however, show that there are differences between the definitions and practice. These differences are noticeable on the components of a project scope but more noticeably on:

- Business & project objectives
- Context diagram
- Diagram with influenced business processes and external entities

The results of the second part of the study showed that there are various reasons why certain components are not or not fully included in project scopes.

The reasons for not fully incorporating the objectives are: poorly defined assignments, engagement, and possibly alternative motives, of stakeholders, poor communication in the organization, time constraints and incorrect or missing information.

The reasons for not including or not fully including the context diagram and the diagram with affected business processes and external entities are: time constraints, unknown, incorrect or missing information, the type of organization, the preparation of the diagram is part of the project, the impact is difficult or not well determined, the definition of a stakeholder and the level of granularity at which the diagram is determined is susceptible to interpretation between project managers.

Causes why the proposed service-on product solution is not fully included: the solution is not yet known at the start of the project, the objective is too vague to define a solution, the project contains an analysis phase to define the solution, the project has a too dominant project sponsor that exerts too much influence or because the project objectives are adjusted during the project.

Finally, there are causes that are not linked to a specific part of the project scope, but that can have a negative influence on the quality of a project scope. These causes are: self-interest of stakeholders or project managers, conflict of interest between PMs and project sponsors, the project is used as justification of the objectives, the general prioritization of the project throughout the organization, an overly extensive project and the stagegate principle.

The conclusion of this research is therefore that the definitions of a project scope between the literature and project managers are very similar. Only when implementing projects does it appear that the project scopes do not always match the definition of a good project scope. There are various reasons for this that can influence either the individual parts of a project scope or the project scope in general.

Inhoudsopgave

Abstract	iii
Sleutelbegrippen	iii
Samenvatting	iv
Summary	vi
Inhoudsopgave	viii
1. Introductie	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Gebiedsverkenning	3
1.3. Aanleiding / relevantie.....	5
1.4. Probleemstelling	6
1.5. Opdrachtformulering	6
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	7
2. Theoretisch kader	8
2.1. Onderzoeksaanpak.....	8
2.2. Uitvoering.....	9
2.3. Resultaten en conclusies.....	9
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	13
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	14
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	16
3.3. Gegevensanalyse.....	20
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	22
4. Resultaten	23
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie	39
5.1. Discussie.....	39
5.2. Conclusies	41
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	41
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	42
5.5. Reflectie	42
Referenties	44
Bijlage 1	1

1. Introductie

In hoofdstuk 1 van dit werk krijgt u een introductie van dit afstudeeronderzoek. Een korte inleiding zorgt ervoor dat het doel van het onderzoek duidelijk wordt. Vervolgens wordt in het tweede deel van het hoofdstuk de wetenschappelijke literatuur en termen gekaderd. Erna wordt toegelicht wat de wetenschappelijke relevantie en de probleemstelling van het onderzoek is. Op basis hiervan zal er dan een concrete opdrachtformulering ontwikkeld worden. Tot slot wordt in het laatste onderdeel van het hoofdstuk de aanpak van het onderzoek kort uiteen gezet.

1.1. Inleiding

Organisaties die een project starten zullen middelen investeren om er voor te zorgen dat het project succesvol is. Een project kost organisaties geld en tijd en bevat daarenboven een risico. Het investeren van geld en tijd is immers geen garantie dat een project succesvol zal zijn. Zo blijkt uit een rapport van de Standisch Group in 2015 dat uit 50.000 projecten 71% ofwel over tijd of over budget gingen ofwel niet de gewenste resultaten opleverden. (Glassbergen, 2017) Wetenschappelijke literatuur geeft aan dat er onafhankelijke factoren zijn waarop gestuurd kan worden om de slaagkans van projecten te verhogen. (Albert, Balve, & Spang, 2017) Eén van deze factoren is de projectopdracht. Volgens (Dumont, Gibson, & Fish, 1997) zal een zwak gedefinieerd project of een project met een fout opgestelde scope leiden tot een hogere faalkans voor dat project. Een studie van (Dvir, Raz, & Shenhar, 2003) bevestigt dit. De conclusie van het onderzoek, dat is uitgevoerd bij 100 verschillende projecten, toont aan dat er een duidelijke positieve correlatie is tussen het goed plannen en uitwerken van een project en projectsucces. Volgens (Kähkönen, 1999) is de projectopdracht zelfs een van de belangrijkste factoren in het hele projectproces. Dit is omdat de projectopdracht de essentie bevat van het hele project en sturing moet bieden aan de projectmanagers en -medewerkers.

Een belangrijk onderdeel van de projectopdracht is de projectscope. De projectscope is volgens het PMI de inhoud van de productoplossing of het project in zijn geheel. Het bevat de do's en don'ts van de uitvoering van het project en het project zelf als ook de limieten en grenzen van het project in kwestie. (Schwalbe, 2015) (association). Deze elementen representeren de vooruitzichten die de verschillende stakeholders hebben van het project. (Hassan, Ahmad, & Zuhaira, 2018) De projectscope wordt beschreven in de projectscopedefinitie. Deze maakt deel uit van het projectcharter wat de globale opdracht van het project omvat. (Khan, 2006)

Het opstellen van de projectscopedefinitie gebeurt in de scope fase. Deze fase bevindt zich aan de start van het project. Tijdens deze fase wordt de scope ontwikkeld gebaseerd op de beschikbare informatie op dat moment. Het kan echter gebeuren dat er niet genoeg informatie voor handen is tijdens deze fase om een projectscope op te stellen. Zo geeft (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006) aan dat bij een kleinschalig en enkelvoudig project een duidelijk gedefinieerde scope ontwikkeld kan worden vanaf het begin. Voor grootschalige en multidisciplinaire projecten is het vaak op voorhand onmogelijk om een precieze scope te bepalen. Bij deze projecten zal de scope vaak bijgestuurd worden tijdens het project zelf door de projectmanager, intern of extern, en de sponsor van het project. Dit is een oefening waarbij de scope van het project steeds bijgestuurd wordt om gealigneerd te blijven met de noden van business. (Atkinson et al., 2006) (Khan, 2006)

Voor het opstellen van een projectscopedefinitie zijn er verschillende tools voor handen. Deze behandelen meestal de projectopdracht in het algemeen waarin dan een specifiek onderdeel is gereserveerd voor de projectscope. Een van deze tools is de PDRI (Project Definition Rating Index) Het gebruik van PDRI bij projecten kan de slaagkans van een project positief beïnvloeden door aan scopemanagement te doen. (Dumont et al., 1997) Maar ook methodes als Agile en Prince2 kunnen

helpen bij het ontwikkelen van projectopdrachten en hoe de projectscope past in hun framework. Het gebruik van deze tools is echter geen garantie dat projecten ook altijd slagen zoals aangetoond door (Hughes, Dwivedi, & Rana, 2017).

Een onderdeel van de projectopdracht of projectcharter is de projectscopedefinitie. De projectscopedefinitie is volgens (Derenskaya, 2018) samengesteld uit 3 onderdelen. De inhoud van het product, de inhoud van het te leveren werk en de inhoud van het project.

Een partij die een goede globale kennis heeft van deze onderdelen is de projectmanager. Hij is mogelijk een van de stakeholders die de meeste invloed kan uitoefenen op het project. In de literatuur is op dit moment geen duidelijke beschrijving te vinden van wat volgens een projectmanager een goede projectscope is. Het is dan ook niet geweten of projectmanagers en de literatuur het eens zijn over wat een goede projectscope is.

Gezien het belang voor organisaties dat projecten succesvol zijn is het interessant om te onderzoeken of er een verschil is tussen een goede projectscope volgens de literatuur en een goede projectscope volgens projectmanagers. In het geval van verschillen zou het ook interessant zijn om een inzicht te krijgen in wat de verschillen juist zijn, wat de oorzaken voor deze verschillen zijn en wat de impact van het verschil is op projectsucces.

Projectsucces betekent niet simpelweg het opleveren van projecten in de juiste termijn en binnen het juiste budget. Een project dat niet tijdig opgeleverd wordt en over budget gaat kan nog steeds gezien worden als een succes en vice versa. (Wateridge, 1998) Succes kan gedefinieerd worden als een multidimensionaal construct. (Saarinen, 1996) Als gevolg hiervan wordt succes dan ook verschillend gedefinieerd blijkt uit een studie van (Thomas & Fernández, 2008). Ook in de wetenschappelijke literatuur over projectsucces zijn er verschillende definities te vinden. Verschillende onderzoeken bepalen een set van succes factoren die gebruikt kunnen worden om project succes te bepalen maar er bestaat weinig consensus in de literatuur over wat nou precies projectsucces is. (Fortune & White, 2006) (Hughes et al., 2017)

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan of de omschrijving die in de literatuur wordt gegeven van een goede projectscope in de praktijk door projectmanagers wordt herkend en bij de uitvoering van projecten wordt toegepast. Indien deze scopes verschillen van elkaar zal getracht worden om inzicht te krijgen waarom deze projectscopes verschillen van elkaar.

1.2. Gebiedsverkenning

Projectsucces is een concept dat moeilijk te definiëren valt. Dit komt omdat er veel verschillen zijn in projecten, projectmanagers, sponsors en het soort van succes (Müller & Turner, 2007) (Müller & Turner, 2010) (Misch, 2010). Hierdoor is er dus ook geen uniforme consensus in de wetenschappelijke literatuur over projectsucces.

Wat wel duidelijk is uit de literatuur is dat er 2 elementen zijn van projectsucces: projectsuccesfactoren en projectsuccescriteria. (Müller & Turner, 2007, 2010; Wateridge, 1998) De projectsuccesfactoren zijn onafhankelijke variabelen die beïnvloed kunnen worden om de kans op projectsucces te verhogen. Projectsuccescriteria zijn afhankelijke indicatoren die gebruikt worden om te meten of een project succesvol is of niet.

De projectsuccesfactoren verhogen dus de kans op projectsucces, er is hierover dan ook al veel onderzoek gedaan. Er bestaat in de literatuur echter geen standaard set van factoren die gebruikt kunnen worden om projectsucces te verhogen. Er zijn wel factoren die vaak terugkomen tussen verschillende onderzoeken. Zo toont het onderzoek van (Fortune & White, 2006) aan dat bij 63 publicaties, gerelateerd aan projectsuccesfactoren, de 3 meest geciteerde factoren zijn:

- Het belang van het project en de steun die het krijgt van senior management.
- Duidelijke en realistische doelen hebben.
- Het produceren van een efficiënt plan.

81% van de publicaties bevatte een van deze 3 factoren maar enkel in 17% van de publicaties werden ze alle drie vermeld.

De projectsuccescriteria die traditioneel vaak gebruikt worden zijn tijd, kost en kwaliteit (Hughes, Rana, & Dwivedi, 2019). Deze 3 criteria worden ook wel eens de iron triangle genoemd. Het zijn de 3 projectsuccescriteria die traditioneel gebruikt worden om te meten hoe succesvol een project is. In de loop van tijd ziet men in de literatuur dat het halen van deze criteria niet altijd een succesvol project als gevolg heeft. Daarom zijn deze criteria verder uitgebreid om bijvoorbeeld ook rekening te kunnen houden met alle stakeholders. (Wateridge, 1998)

Onderzoek van (Müller & Turner, 2007) toont tevens aan dat succescriteria een andere betekenis kunnen krijgen afhankelijk van het type project. Dit heeft dan ook zijn weerslag in de bepaling van projectsucces. Zo toonde de studie aan dat des te complexer een project wordt des te minder klanttevredenheid een betekenisvol concept blijft omdat er met veel meer stakeholders dan enkel de klant rekening gehouden moet worden. Andere bevindingen waren dat tussen de private sector en publieke sector er anders gekeken wordt naar het belang van bepaalde succescriteria. Ook de projectmanager zelf heeft impact naar de bevinding van succescriteria. Zo is aangetoond door (Müller & Turner, 2007) dat de leeftijd, cultuur en nationaliteit van de projectmanager zorgt voor een andere perceptie hoe er gescoord wordt op succescriteria.

Het gevolg van zo veel verschillende elementen die invloed hebben op projectsuccescriteria is dan ook dat er geen universele set van projectsuccescriteria te definiëren is die bij elk project gehanteerd kan worden (Westerveld, 2003). Projectsucces is een multidimensionaal construct van verschillende successen. (Saarinen, 1996) De verschillende successen zijn de verschillende interpretaties van succes door verschillende stakeholders. Een opgeleverd project kan voor één stakeholders succesvol zijn terwijl het dat voor een andere niet is. Het meten van projectsucces

vraagt dan ook een flexibele benadering die rekening houdt met stakeholders en verschillende criteria.

In de literatuur zijn er daarom verschillende frameworks ontwikkeld die een flexibele benadering naar projectsucces toelaten. Een voorbeeld van een flexibele benadering is het 4-dimensionaal framework van (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001). Dit framework houdt rekening met meerdere verschillende succescriteria zoals efficiëntie, impact op klanten, succes voor de organisatie (business) en de toekomst. Het framework laat plaats om het succes van het project te bepalen met de korte en lange termijn doelen van het project in gedachten. (Mir & Pinnington, 2014)

De projectsuccescriteria waaraan een project wordt afgetoetst zouden opgenomen moeten worden in de projectopdracht. De projectopdracht zal initieel opgenomen worden in het projectcharter. De PMBOK guide geeft de volgende definitie aan het projectcharter:

“Een document dat wordt uitgegeven door de projectinitiator, of de projectsponsor, dat formeel het bestaan van een project autoriseert en de projectmanager de autoriteit geeft om middelen van de organisatie te benutten voor projectactiviteiten” (PMI, 2013)

Het projectcharter bestaat uit verschillende onderdelen, een hiervan is projectscopedefinitie. De projectscope staat in de PMBOK (PMI, 2013) guide omschreven als “het werk dat bereikt moet worden om een product, service of resultaat op te leveren met specifieke features en functionaliteiten.” Uit deze definitie kan afgeleid worden dat er 3 categorieën zijn om aan deze beschrijving te voldoen: product inhoud, inhoud van het werk en de inhoud van het project (Derenskaya, 2018).

(Burek, 2006) Zegt dat de projectscopedefinitie de gedocumenteerde basis is die dient om projectbeslissingen te nemen, projecten te sturen en de projectscope goed te kunnen communiceren naar anderen. Hiervoor bevat de projectscopedefinitie verschillende deliverables:

- Business & project doelstellingen
- Context diagram
- Diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten
- Projectbeperkingen
- Projectassumpties
- Kritische succesfactoren
- Voorgestelde product/ service oplossing

1.3. Aanleiding/ relevantie

Projecten spelen een grote rol in de werking van organisaties. Zo kan een organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen een project te doen om een competitief voordeel te halen, flexibel te reageren op veranderingen in de markt of interne herstructureringen uit te voeren. Met deze projecten is dus een strategisch belang, geld en tijd gemoeid. Daarom zullen organisaties trachten ervoor te zorgen dat hun projecten succesvol zijn.

De projectmanagement literatuur geeft aan dat een goed gedefinieerde projectopdracht een positieve invloed heeft op projectsucces. (Dvir et al., 2003) De literatuur is relatief consistent over de componenten die een goed gedefinieerde projectopdracht moet bevatten. Een van deze componenten is een projectscopedefinitie of statement. (PMI, 2013)

De projectscopedefinitie definieert de verwachtingen van alle stakeholders omtrent een project en bakent de grenzen en limieten duidelijk af. Een projectscopedefinitie bestaat hierdoor uit verschillende onderdelen om deze lading goed te dekken. Deze onderdelen kunnen ingedeeld worden in 3 categorieën. Deze categorieën zijn de inhoud van het product, de inhoud van het benodigde werk en de inhoud van het project. (Derenskaya, 2018) (Thompson, 1996)

Ondanks dat er bronnen zijn die helpen bij het opstellen van projectopdrachten leert de praktijk echter dat het gebruik van deze methodes geen garantie biedt op een succesvol project. Op projectsucces kan gestuurd worden door middel van projectsuccesfactoren. Veel van deze projectsuccesfactoren zijn afhankelijk van de projectmanager (Saadé, Dong, & Wan, 2015). Het belang van projectmanagers in projecten en bij projectsucces is dus groot.

De onderlinge percepties bij projectmanagers van wat een succesvol project is komen niet altijd overeen (Andersen, 2016). De literatuur geeft aan dat er verschillende types projectmanagers zijn. Omstandigheden, bedrijfsculturen, etc. kunnen verschillen en deze verschillen beïnvloeden de ideeën van projectmanagers of een project wel of niet succesvol is. Ondanks deze verschillen is een meerderheid van projectmanagers het er over eens dat indien het project voldoet aan de eisen van de klant het een succesvol project is. (Procaccino & Verner, 2006).

Over de eigenschappen van een goede projectscope bestaat er een consistente definitie in de literatuur. Het is ook duidelijk uit de literatuur dat de projectmanager een grote invloed heeft op projecten en projectsucces. Het is echter niet duidelijk uit de literatuur of een goede projectscope volgens de literatuur ook een goede projectscope is volgens projectmanagers.

Daarom is het doel van dit onderzoek om na te gaan of de omschrijving die in de literatuur wordt gegeven van een goede projectscope in de praktijk door projectmanagers wordt herkend en bij de uitvoering van projecten wordt toegepast. Indien deze scopes verschillen van elkaar zal getracht worden om inzicht te krijgen waarom deze projectscopes verschillen van elkaar.

1.4. Probleemstelling

Uit de literatuur is het niet voldoende duidelijk of een wetenschappelijk onderbouwde projectscope in de praktijk door projectmanagers herkend wordt. Het is ook niet geweten of projectmanagers hun projectscopes op een wetenschappelijke manier onderbouwen en toepassen in de praktijk.

Dit onderzoek wil na gaan of wat door de literatuur wordt aangegeven als een goede projectscope ook een goede projectscope is volgens projectmanagers. Indien de definitie van een goede projectscope verschilt tussen die van de literatuur en die van projectmanagers wil dit onderzoek ook aangeven welke elementen verschillen en waarom deze verschillen er zijn.

De centrale onderzoeksvraag is:

Wordt de omschrijving uit de literatuur over een goede projectscope ook door projectmanager ervaren als een goede projectscope en toegepast bij de uitvoering van IT gerichte projecten.

1.5. Opdrachtformulering

Het belang van de projectscope en de projectmanager op projectsucces is beschreven in de projectmanagement literatuur. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of de definitie van een goede projectscope volgens de literatuur overeenkomt met de definitie van een goede projectscope volgens projectmanagers. Indien deze verschillen van elkaar wil het onderzoek ook nagaan waarom deze verschillen van elkaar.

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zal eerst onderzocht worden wat een goede projectscope is volgens de literatuur en uit welke componenten deze bestaat. Vervolgens wordt er ook onderzocht wat een goede projectscope is volgens projectmanagers. Indien er verschillen worden vastgesteld tussen deze twee wil dit onderzoek trachten de oorzaken hiervan in kaart te brengen. Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn volgende deelvragen ontwikkelt:

Deelvragen:

- Wat is een goede projectscope volgens de theorie?
- Uit welke componenten bestaat een goede projectscope volgens de theorie?
- Wat is een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Uit welke componenten bestaat een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Zijn er verschillen tussen een goede projectscope volgens de theorie en een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Indien er verschillen zijn tussen een projectscope volgens de theorie en volgens projectmanagers, wat zijn de oorzaken van de verschillen?

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Aan de hand van een literatuurstudie zal het gedeelte van de deelvragen omtrent de theorie beantwoord worden. Om er achter te komen wat de definitie is van een goede projectscope voor projectmanagers zal er een bevraging worden uitgevoerd bij projectmanagers die hierop een antwoord bezorgt. De antwoorden van de projectmanagers zullen afgetoetst worden aan de hand van documentatie omtrent de projecten die beschikbaar is.

Het praktijk onderzoek zal een casestudie zijn bij een bedrijf gespecialiseerd in IT/IS projecten. Er zijn meerdere projectmanagers werkzaam voor het bedrijf die kunnen helpen om de deelvragen te beantwoorden. De vragen zullen afgenomen worden aan de hand van interviews. Er zal gevraagd worden om steeds terug te koppelen naar projecten waar ze zelf op gewerkt hebben en waarvan de projectopdrachten en dus de projectscopes beschikbaar zijn.

De informatie van de projectmanagers en de projectscopes zal dan geanalyseerd en afgetoetst worden aan de theorie om zo mogelijke verschillen vast te stellen en een antwoord te vormen op de respectievelijke deelvragen.

Tot slot zullen de deelvragen geanalyseerd worden om een sluitend antwoord te vormen op de centrale onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken. In de eerste paragraaf (2.1) wordt de onderzoeksaanpak besproken. De tweede paragraaf bespreekt de uitvoering van het literatuuronderzoek en in paragraaf 2.3 worden de resultaten en conclusies behandeld. Tot slot bespreekt paragraaf 2.4 het doel van het vervolgonderzoek.

2.1. Onderzoeksaanpak

Ten einde een compleet antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag is het belangrijk om de verschillende aspecten ervan te definiëren in hun scope en context. De 2 belangrijkste aspecten van de onderzoeksvraag zijn projectsucces en de projectscope.

Een projectscope bestaat uit 3 verschillende componenten (Derenskaya, 2018). Deze zijn vaak verzameld in een projectscopedefinitie of statement (Khan, 2006; PMI, 2013; Thompson, 1996). Een projectscopedefinitie is echter geen garantie op een goede projectopdracht en projectscope. Dit komt omdat een goede projectopdracht afhankelijk is van het type project (Müller & Turner, 2007) en de sector waarin het project zich kadert. Bijgevolg is de projectscope dus ook anders per type project. (Khan, 2006)

Voor projectsucces is er helemaal geen uniforme definitie in de literatuur. Wel wordt algemeen erkend dat projectsucces is opgebouwd uit projectsuccescriteria en projectsuccesfactoren. De projectsuccescriteria kunnen bepaald worden als de 'iron triangle' maar hierdoor worden belangrijke aspecten die projectsucces bepalen niet gemeten (Westerveld, 2003). Daarom zijn in de loop van de tijd meer projectsuccescriteria ontwikkeld om projectsucces completer te meten (Wateridge, 1998). Voor projectsuccesfactoren is er geen universele set van factoren beschikbaar waarop gestuurd kan worden bij een project. Er is echter wel een kleine subset van factoren die algemeen erkend worden door meerdere studies als belangrijke factoren waarop gestuurd kan worden. (Fortune & White, 2006)

Gebaseerd op de centrale onderzoeksvraag en de verzamelde informatie zijn volgende deelvragen tot stand gekomen:

- Wat is een goede projectscope volgens de theorie?
- Uit welke componenten bestaat een goede projectscope volgens de theorie?
- Wat is een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Uit welke componenten bestaat een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Zijn er verschillen tussen een goede projectscope volgens de theorie en een goede projectscope volgens projectmanagers?
- Indien er verschillen zijn tussen een projectscope volgens de theorie en volgens projectmanagers, wat zijn de oorzaken van de verschillen?

Het doel van het literatuuronderzoek is om uiteindelijk voor projectscope en projectsucces een duidelijk gedefinieerd begrip te hebben dat getoetst kan worden in de realiteit. De verschillende definities die voortkomen uit de literatuur moeten vergeleken worden met elkaar om zo een coherente definitie op te bouwen voor dit onderzoek.

2.2. Uitvoering

Om een antwoord te formuleren op de deelvragen heeft het literatuuronderzoek publicaties gezocht in een online universiteitsbibliotheek. De universiteitsbibliotheek geeft toegang tot verschillende internationale databanken en laat toe om op geavanceerde manieren te zoeken naar publicaties. De geavanceerde manier van zoeken laat toe om de zoektocht te optimaliseren door betere combinaties te maken en te zoeken op disciplines zoals 'Business', 'Information Technologies', ... het doel hiervan is meer relevante publicaties te vinden. Onderstaande tabel vormt een overzicht van de verschillende aspecten waarop gezocht is met de bijhorende query's en het aantal gevonden, bekeken en gebruikte publicaties. Bij relevante publicaties is gebruik gemaakt van hun referentielijst om zo verder te zoeken naar andere relevante onderzoeken.

Aspect	Query's
Projectsucces	'Project management', 'project success'
	'project success', 'project success factors'
	'project success', 'project success criteria'
Projectscope	'Project management', 'project scope'
	'Project management', 'projectscopedefinition' OR 'projectscopestatement'
	'Project management', 'project charter'

Verder heeft dit onderzoek ook gebruik gemaakt van de documentatie rond bepaalde gekende frameworks gebruikt in projectmanagement. Deze frameworks zijn voornamelijk DMBOK en Prince2. Beide frameworks hebben het in de literatuur specifiek over het stuk projectscopes en de plaats ervan in het groter geheel van projectmanagement.

Om tot de definitie van projectscopes te komen die gebruikt is in dit onderzoek zijn de verschillende opvattingen rond projectscopes vergeleken. De onderdelen die in de verschillende studies en frameworks overeenkwamen zijn dan gebruikt om tot een definitie van een goede projectscope te komen volgens de literatuur.

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf zullen de resultaten en hun bijhorende conclusies uit een gezet worden. Ze vormen het antwoord op de deelvragen uit paragraaf 2.1.

Wat is een goede projectscope volgens de literatuur?

De projectopdracht van een project staat beschreven in een project charter. (Brown, 2005) Er zijn verschillende frameworks beschikbaar die beschrijven waaraan een project charter moet voldoen zoals bv de PMBOK guide en PRINCE2. Het is een document dat uitgegeven wordt door de projectinitiator of -sponsor dat het bestaan van het project autoriseert en toestemming geeft om middelen te benutten voor de projectactiviteiten (Martin & Tate, 2000).

Het projectcharter bevat de volgende informatie om compleet te zijn: de vereisten, de noden van de organisatie, een samengevat plan, veronderstellingen en beperkingen en tot slot de business case van waaruit het project vertrekt. (Brown, 2005) (PMI, 2013)

Volgens verschillende studies (Lech, 2016) zijn de grootste factoren voor het falen van projecten: ontoereikende ondersteuning door de sponsor, onrealistische of incomplete verwachtingen, slecht gedefinieerde scopes en ontbrekende business cases ter ondersteuning. Een studie van (Lech, 2016) toont aan dat volgens consultants onduidelijke en veranderende doelen, scopes en vereisten de meest invloedrijke risicofactoren zijn voor het falen van een project. Dit zijn allemaal factoren die te herleiden zijn naar het projectcharter.

Een belangrijk onderdeel van het projectcharter, volgens (Khan, 2006), is de scopedefinitie. Een goede projectscope wordt opgesteld in de scopefase. Tijdens deze fase wordt op basis van de beschikbare informatie een scope ontwikkeld die genoteerd wordt in de scopedefinitie.

Het (PMI, 2013) definieert een projectscope als de inhoud van het product of project in zijn geheel. Een goede projectscope moet de do's en don'ts, de limieten en de grenzen van een project omvatten (Schwalbe, 2015). Het omvat dus de vooruitzichten van alle stakeholders over het project. (Hassan et al., 2018)

Afhankelijk van het soort project kan een scopedefinitie duidelijk worden bepaald aan de start van het project of niet. Volgens (Atkinson) zal bij een kleinschalig en enkelvoudig project een duidelijk gedefinieerde scope opgesteld kunnen worden. Terwijl voor grootschalige en multidisciplinaire projecten het vaak op voorhand onmogelijk is om een precieze scope te bepalen.

Bij grootschalige multidisciplinaire projecten zal de scope vaak bijgestuurd worden tijdens het project zelf door de projectmanager, intern of extern, en de sponsor van het project. Dit is een oefening waarbij de scope van het project steeds bijgestuurd wordt om gealigneerd te blijven met noden van business. (Atkinson et al., 2006) (Khan, 2006)

Een goede projectscope moet dus zo duidelijk en helder mogelijk worden beschreven aan de start van het project. Deze scope wordt opgenomen in het projectcharter en zal bij grootschalige multidisciplinaire projecten moeten worden bijgestuurd om de ervoor te zorgen dat het project gealigneerd blijft met de noden van de business.

Uit welke componenten bestaat een goede projectscope volgens de literatuur?

Een goede projectscope volgens de literatuur bestaat uit 3 componenten: productinhoud, de inhoud van het werk en de projectinhoud. (Derenskaya, 2018) Hiervoor is informatie nodig gerelateerd aan het product en informatie gerelateerd aan het project zelf (Hassan et al., 2018) Veel van deze informatie komt echter pas vrij als de maturiteit van het project stijgt in mate van tijd.

De productscope identificeert de grenzen van de oplossing. Het bepaalt welke bedrijfsnoden opgelost kunnen worden per product. (Mirza, Pourzolfaghar, & Shahnazari, 2013) De inhoud van het werk wordt opgesteld door een proces waarin alle operaties van het project die gepland en geïmplementeerd moeten worden geïdentificeerd, gedefinieerd en gedocumenteerd worden (Derenskaya, 2018). Voor de scope van het project is het belangrijk dat deze rekening houdt met de businessnoden, stakeholders en de project drivers. (Mirza et al., 2013)

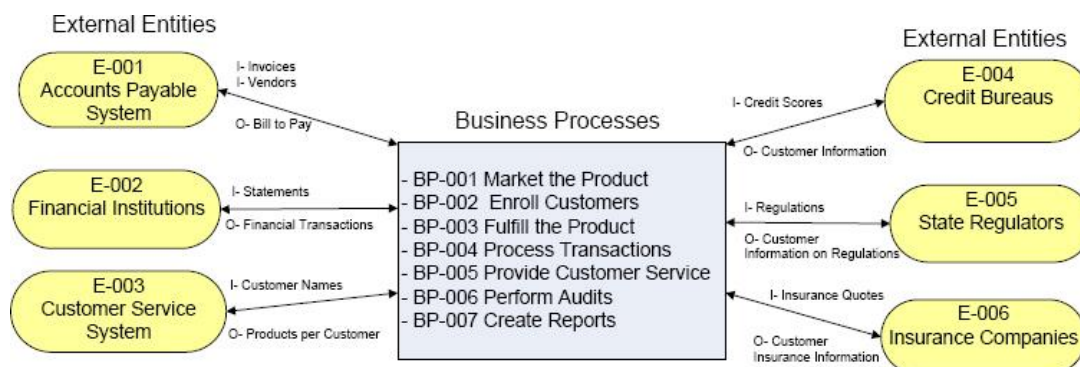
De projectscopedefinitie is de gedocumenteerde basis die dient om projectbeslissingen te nemen, projecten te sturen en de projectscope goed te kunnen communiceren naar anderen. Om dit te kunnen doen bevat de projectscopedefinitie verschillende deliverables (Burek, 2006):

- Business & project doelstellingen
- Context diagram
- Diagram met beïnvloede business processen en externe entiteiten
- Projectbeperkingen
- Projectassumpties
- Kritische succesfactoren
- Voorgestelde product/ serviceoplossing

De business- en projectdoelstellingen moeten de veranderingen die gewenst zijn, door het project uit te voeren, definiëren. Businessdoelstellingen beschrijven op een hoog niveau de verwachte doelstellingen in relatie tot de algemene overkoepelende business strategieën. Ook beschrijven de projectdoelstellingen op een hoog niveau de veranderingen die zullen gebeuren als gevolg van het project en hoe het project dit zal verwezenlijken.

Omdat het belangrijk is dat iedereen deze doelstellingen begrijpt en er mee akkoord gaat worden deze doelstellingen ontworpen op een hoog niveau en naar het SMART-principe. Doelstellingen moeten dus specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn (SMART).

Het contextdiagram dient om de processen en externe identiteiten die beïnvloed worden in kaart te brengen. Het heeft als functie om te kunnen inschatten tot waar de impact van het project gaat. Het diagram bestaat uit centraal de businessprocessen en extern de input en output.



De businessprocessen kunnen best omschreven worden in een actieve en duidelijk manier. Evalueren, berekenen, etc. is een actieve duidelijke verwoording voor een proces. Managen, verwerken, etc. zijn daarentegen vage verwoordingen. Alle gedocumenteerde processen moeten op hetzelfde niveau van granulariteit bepaald worden.

De externe identiteiten zijn personen, organisaties of systemen die buiten de scope van het project liggen. Deze identiteiten worden wel beïnvloed door veranderingen die voortgebracht worden door het project. Het is belangrijk dat enkel de beïnvloede externe identiteiten in kaart worden gebracht en niet alle externe identiteiten binnen de organisatie of er buiten.

Het onderdeel over de projectbeperkingen moet alle beperkingen waarmee het project rekening moet houden in kaart brengen. Deze beperkingen kunnen fysiek, legaal of beleidsmatig zijn. Deze beperkingen worden vaak opgelegd door factoren extern aan het project zoals overheden of intern door het management.

De projectveronderstellingen behandelen mogelijke risico's waar het project rekening mee moet houden. Een veronderstelling is een keuze die het project maakt maar die mogelijk niet geldig zal zijn en waar het project weinig controle over heeft. Een voorbeeld is dat een project afhankelijk is van de opleveringen van andere projecten. Deze moeten opgelijst worden in de projectveronderstellingen.

Het laatste deel van de projectscopedefinitie is de voorgestelde product- of serviceoplossing. Het is een statement op een hoog niveau dat de aanpak van het project beschrijft. De voorgaande delen bepalen de vorm van de productoplossing. De productoplossing omvat vaak; maar is niet beperkt tot, volgende delen:

- Productontwikkeling
- Productevaluatie
- Productgebruik

Wat is projectsucces volgens de literatuur?

In de literatuur is er geen uniforme definitie te vinden voor projectsucces (Misch, 2010; Müller & Turner, 2007, 2010). Het merendeel van de publicaties geeft wel aan dat projectsucces bestaat uit 2 aspecten: projectsuccescriteria en projectsuccesfactoren. (Müller & Turner, 2007, 2010; Wateridge, 1998)

Projectsuccesfactoren zijn onafhankelijke variabelen waarop gestuurd kan worden om projectsucces te verhogen. Op welke variabelen er allemaal gestuurd moet worden is geen duidelijkheid. Er zijn wel enkele factoren die meer vermeld worden in de literatuur als andere. Deze zijn:

- Het belang van het project en de steun die het krijgt van senior management.
- Duidelijke en realistische doelen hebben.
- Het produceren van een efficiënt plan.

Projectsuccescriteria zijn afhankelijke indicatoren die gebruikt kunnen worden voor het meten van projectsucces. De eerste projectsuccescriteria die gebruikt werden waren: de kost van het project, de duurtijd van het project en de kwaliteit van het project. Deze 3 criteria worden ook wel de iron triangle genoemd. (Hughes et al., 2019) (Wateridge, 1998) Het meten van projectsucces door deze 3 criteria is echter niet zo efficiënt omdat het een te nauwe benadering is. Zo houden deze 3 criteria er geen rekening mee wat projectsucces is voor bijvoorbeeld stakeholders (Fortune & White, 2006). Hierdoor zijn er zoveel criteria die gebruikt kunnen worden om succes te meten dat er geen universele set kan opgesteld worden waarlangs een project wordt afgetoetst.

Zelfs met het uitbreiden van projectsuccescriteria moet er voorzichtig omgegaan worden met de interpretatie ervan. Zo blijkt dat succescriteria een andere betekenis kunnen krijgen afhankelijk van het type project dat gevoerd is. Dit heeft dan ook zijn weerslag in de meting van projectsucces. (Müller & Turner, 2007)

Niet alleen het type project heeft impact op de manier waarop projectsucces wordt gemeten. Volgens (Saarinen, 1996) is projectsucces een multidimensionaal construct. Projectsucces wordt opgebouwd uit de interpretatie van het succes van het project van de verschillende stakeholders.

Door de complexiteit van projectsucces heeft de literatuur verschillende frameworks ontwikkeld die toelaten om projectsucces zo compleet mogelijk te meten. Zo is er het 4-dimensionaal framework

van (Dvir et al., 2003; Shenhar et al., 2001) . Dit framework houdt rekening met verschillende succescriteria zoals: efficiëntie, impact op klanten, succes voor de organisatie (business) en de toekomst. Ook is er plaats in het framework om projectsucces te bepalen met korte en lange termijn projectdoelen in gedachte. (Mir & Pinnington, 2014)

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van dit literatuuronderzoek is om tot theoretische concepten te komen die gebruikt kunnen worden voor het meten van projectsucces en een goede projectopdracht. Deze theoretische concepten zijn tot stand gekomen na het literatuuronderzoek.

Deze theoretische concepten zullen gebruikt worden als basis voor het vervolgonderzoek met als uiteindelijk doel om na te gaan of een goede projectopdracht volgens de theorie overeenkomt met een goede definitie volgens projectmanagers. Verder zullen deze concepten gebruikt worden om mogelijk verschillen tussen de definities van de theorie en de definities van projectmanagers te constateren.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk zal dieper ingaan op de manier waarop het onderzoek is opgebouwd en welke keuzes er zijn gemaakt. In 3.1 zal er ingegaan worden op het conceptueel ontwerp van het onderzoek. Daarna zal in 3.2 het technische ontwerp uiteen gezet worden om in 3.3 de analyse van de verzamelde gegevens te bespreken. Tot slot wordt in 3.4 de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken gebaseerd op de voorgaande paragrafen.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het doel van dit onderzoek is beschreven in de centrale onderzoeksvraag: “Wordt de omschrijving uit de literatuur over een goede projectscope ook door projectmanager ervaren als een goede projectscope en toegepast bij de uitvoering van IT gerichte projecten. Indien er verschillen zijn, welke verschillen zijn er en wat zijn de oorzaken hiervan.” Deze onderzoeksvraag bestaat uit 2 onderdelen.

Het eerste onderdeel van het onderzoek gaat na wat een goede projectscope is volgens de literatuur en wat een goede projectscope is volgens projectmanagers. Het doel van dit onderdeel is om de verschillen tussen de theorie en praktijk in kaart te brengen. Dit onderdeel heeft dan ook een toetsend karakter. Het tweede onderdeel wil controleren hoe een projectscope in de praktijk eruit ziet en waarom deze kan verschillen van een projectscope volgens de literatuur. Het doel van dit onderdeel is om te onderzoeken wanneer en waarom een ontwikkelde projectscope afwijkt van wat de literatuur een goede projectscope vindt. Dit onderdeel heeft exploratief karakter.

Om een antwoord te formuleren op het eerste onderdeel is er een literatuuronderzoek uitgevoerd dat een antwoord heeft geboden op de vraag wat volgens de literatuur een goede projectscope is. Hieruit is gebleken dat een goede projectscope geen vaste definitie of formule heeft. Zo heeft het type project en de context waarin het project zich bevindt invloed op de projectscope en de ontwikkeling ervan.

Toch geeft de literatuur aan dat er enkele belangrijke onderdelen zijn van een projectscope. Een goede projectscope volgens de literatuur bestaat minstens uit volgende onderdelen:

- Business- & projectdoelstellingen
- Context diagram
- Diagram met beïnvloede businessprocessen en externe entiteiten
- Projectbeperkingen
- Projectveronderstellingen
- Kritische succesfactoren
- Voorgesteld product/ serviceoplossing

Deze onderdelen zullen gebruikt worden om de projectscopes uit te praktijk af te toetsen aan een goede projectscope volgens de literatuur.

Om het eerste onderdeel volledig te kunnen beantwoorden is er nog informatie nodig over wat de praktijk een goede projectscope vindt. De informatie over wat de praktijk een goede projectscope vindt zit bij organisaties en projectmanagers. De projectmanagers zijn vaak met enkele stakeholders verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope. Zij zijn dus de voornaamste bron van informatie voor wat de praktijk een goede projectscope vindt. Om deze kennis te vergaren zijn er enkele onderzoeksmethodes mogelijk, namelijk enquêtes, deskresearch en interviews.

Door middel van een enquête kunnen projectmanagers een reeks van statements beantwoorden die dan tot een antwoord leiden op dit onderdeel. Met een deskresearch kan getracht worden om bronnen te raadplegen die beschrijven wat volgens de praktijk een goede projectopdracht is. Tot slot kunnen via interviews projectmanagers bevraagd worden naar de onderdelen van een projectscope die zij belangrijk vinden en nodig vinden voor een goede projectscope. De informatie om dit onderdeel te beantwoorden zit echter niet exclusief bij de projectmanagers. Beschreven projectscopes van reeds uitgevoerde projecten bevatten ook deze informatie. Zij zouden door middel van deskresearch of een casestudy onderzocht kunnen worden. Zo kunnen de bestaande projectscopes vergeleken worden met wat de literatuur een goede projectscope vindt.

Om een antwoord te formuleren op de vraag wat volgens projectmanagers een goede projectscope is zal dit onderzoek gebruik maken van een enquête. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode omdat het toelaat om op korte tijd veel verschillende bronnen (projectmanagers) te bereiken. Doordat er statistisch meer antwoorden kunnen verzameld worden zal dit de validiteit van het onderzoek ook verhogen omdat de resultaten minder vertekend zullen zijn door één bron. Voor deskresearch en interviews is niet gekozen omdat dit zeer tijdsintensieve onderzoeksmethodes zijn. Voor deskresearch kan niet gegarandeerd worden of er genoeg kwalitatief goede bronnen te vinden zijn. Zoals eerder aangehaald is tijd een belangrijke factor in dit onderzoek. Het gebruik van interviews zou veel tijd in beslag nemen. Hoewel, in tegenstelling tot deskresearch, de bronnen mogelijks kwalitatief beter zijn, zou de set van bronnen waaruit informatie bekomen wordt beperkter zijn dan bij een enquête.

De informatie nodig om het tweede onderdeel van de onderzoeksvraag te beantwoorden komt ook uit te praktijk. Om te kunnen aantonen wanneer en waarom een projectscope in de praktijk afwijkt met de definitie uit de literatuur moeten de verschillende factoren die er invloed op kunnen uitoefenen onderzocht worden. Deze informatie is minder gemakkelijk te bekomen dan die uit het eerste onderdeel van de onderzoeksvraag. Daarom zal dit onderdeel ook veel tijdsintensiever zijn dan het eerste deel. Deze informatie kan verzameld worden door deskresearch of een casestudy. Er is hier gekozen om het onderzoek te voeren door middel van een casestudy. De voornaamste reden hiervoor is dat een casestudy uitermate geschikt is om de context goed te begrijpen. Het biedt overigens ook flexibiliteit om zich in de diepte te richten op factoren die de oorzaak zijn van mogelijke afwijkingen {Mark, 2016 #38}. Een deskresearch zou hier, net als bij het vorige onderdeel, te beperkend zijn en niet toe laten de context door en door te onderzoeken. Het laat tevens ook niet toe om zich meer te richten op mogelijk oorzaken die tijdens het onderzoek zichtbaar worden.

Zoals eerder vermeld heeft dit onderdeel ook eerder een exploratief karakter dan een toetsend karakter. Daarom past een casestudy hier ook beter dan andere onderzoeksmethodes.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In het conceptueel ontwerp is reeds uiteengezet dat het onderzoek uit 2 onderdelen zal bestaan. Het eerste onderdeel zal trachten de verschillen tussen een goede projectscope volgens de theorie en een goede projectscope volgens projectmanagers weer te geven.

Om een antwoord te formuleren op de vraag wat volgens projectmanagers een goede projectscope is zal dit onderzoek gebruik maken van een enquête. Een enquête laat toe om op korte tijd informatie te verzamelen van een specifiek doelpubliek. De enquête zal elektronisch verspreid worden via populaire online kanalen voor projectmanagers. Tevens kan het onderzoek beroep doen op enkele projectmanagers die zich geëngageerd hebben om de enquête te verspreiden binnen hun netwerk. Dit zal er ook voor zorgen dat de enquête gericht verspreid wordt naar het juiste doelpubliek en verhoogt de kans op bruikbare resultaten.

Omdat er hier gesproken wordt over bruikbare resultaten is het ook belangrijk om definiëren wanneer een resultaat bruikbaar is. Dit wordt gedaan aan de hand van volgende eisen:

- Respondent is werkzaam als projectmanager
- Respondent is werkzaam op IT-projecten

Het is de bedoeling dat deze eisen er toe leiden dat de verzamelde resultaten betrouwbaar en relevant zijn voor dit onderzoek. De resultaten die niet afkomstig zijn van projectmanagers zijn niet betrouwbaar omdat ze niet over de nodige kennis beschikken die dit onderzoek wil verzamelen. De resultaten van projectmanagers die niet werkzaam zijn op IT-projecten zijn ook niet relevant voor dit onderzoek. Het onderzoek tracht specifiek projectscopes na te gaan bij IT-projecten.

De enquête is verdeeld in 3 gedeeltes. Het eerste gedeelte zal de projectmanagers bevragen op welk type projecten ze werken en in welke sector ze zich bevinden. Dit gedeelte is belangrijk omdat de context en het type project een invloed heeft op de projectscope. Het is echter ook belangrijk omdat het zal helpen om daar waar nodig resultaten te schiften die geen betrekking hebben tot dit onderzoek. Hieronder de vragen van het eerste onderdeel van de enquête:

1. Bent u werkzaam als projectmanager? (Ja/neen)
2. Bent u werkzaam op IT-projecten. (Ja/neen)
3. In welke sector bent u werkzaam? (Tekstveld)

In het tweede deel van enquête zullen statements over een goede projectscope zitten. De statements zullen gebruik maken van een Likertschaal. Zo kan er een inzicht bekomen worden in de zwaarte van het belang dat de verschillende onderdelen hebben voor projectmanagers. Dit gedeelte zal aangeven of projectmanagers akkoord zijn met de wetenschappelijke literatuur over een goede projectscope. Hieronder de vragen van het tweede gedeelte van de enquête.

1. De business- en projectdoelstellingen moeten in de projectscope zijn opgenomen.
2. Een projectscope bevat een overzicht van alle stakeholders betrokken bij het project.
3. De doelstellingen in een projectscope moeten duidelijk en helder beschreven zijn.
4. De projectscope wordt opgesteld door de projectmanager.
5. Een goede projectscope verandert niet meer tijdens een project
6. Een projectscope bevat een beschrijving op hoog niveau hoe de product- of serviceoplossing van het project eruit moet zien.
7. De projectscope bevat alle mogelijke beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden die van invloed zijn op het project.
8. De projectscope bevat kritische succesfactoren zoals, maar niet beperkt tot, budget, tijd en kwaliteit.

9. De projectscope voor een enkelvoudige disciplinair project en een multidisciplinair project verschillen niet.
10. Een goede projectscope bevat een diagram van alle systemen, software en actoren die beïnvloed worden door het project.
11. Doelstellingen worden best beschreven volgens een principe zoals SMART. (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)
12. Een projectscope is in zijn finale vorm voor het project begint.

Alle bovenstaande vragen komen overeen met minstens één onderdeel van een goede projectscope volgens de literatuur. Doordat elk onderdeel van een projectscope bevraagd wordt kan er achteraf een conclusie getrokken worden over welke elementen wel belangrijk zijn voor projectmanagers en welke niet.

In het laatste gedeelte van de enquête worden projectmanagers gevraagd of ze de statements ook effectief uitvoeren in de praktijk. Hierbij krijgen ze de keuze om te antwoorden met Ja, Neen en Deels. Het doel van deze vragen is om na te gaan waar de verschillen tussen projectscopes in de praktijk en projectscopes volgens de literatuur juist zitten. Projectmanagers kunnen akkoord zijn met een statement uit het 2^{de} deel maar mogelijk niet over genoeg informatie beschikken om dat ook in de praktijk op te nemen in de projectscopes. Deze vragen moeten ervoor zorgen dat de juiste conclusies genomen kunnen worden uit de resultaten om een antwoord te vormen op de deelvragen.

1. Neemt u de businessdoelstellingen op in de projectscope? (Ja/ Neen/ Deels)
2. Neemt u de projectdoelstellingen op in de projectscope? (Ja/-Neen/ Deels)
3. Neemt u alle stakeholders op in de projectscope? (Ja/ Neen/ Deels)
4. Bent u verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope bij projecten? (Ja/ Neen/ Soms)
5. Hebt u ooit al eens de projectscope aangepast tijdens het project? (Nooit/ Soms/ Regelmatig/ Altijd)
6. Beschrijft u de product- of serviceoplossing van een project? (Ja/ Neen/ Soms)
7. Bij het opstellen van een projectscope, neemt u alle beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden mee op? (Ja/ Neen/ Soms)
8. Beschikt u altijd over genoeg informatie om de beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden op voorhand te bepalen? (Ja/ Neen/ Soms)
9. Neemt u kritische succesfactoren zoals budget, tijd en kwaliteit op in de projectscope? (Ja/ Neen/ Soms)
10. Welke van volgende elementen zijn wel onderdeel van een multidisciplinair project maar niet van een enkelvoudig disciplinair project. (Wel/ niet)
11. Stelt u de doelstellingen van een project op volgens het SMART-principe? (Ja/ Neen/ Soms)
12. Bent u in staat om de doelstellingen en noden van de business duidelijk op te nemen als u een projectscope opstelt? (Ja/ Neen/ Soms)
13. Beschikt u over genoeg informatie om de doelstellingen en noden van de business te bepalen? (Ja/ Neen/ Soms)
14. Stelt u altijd een stakeholderdiagram op bij de projectscopes die u opstelt? (Ja/ Neen/ Soms)

Net als bij het tweede gedeelte van de enquête komt elke vraag van het derde deel overeen met een onderdeel van een goede projectscope volgens de literatuur. Deze vragen zullen het mogelijk maken om na te gaan of alle belangrijke gedeeltes voor een projectmanager ook echt toegepast worden in de praktijk. Indien dit niet zo is kan in het tweede onderdeel van dit onderzoek nagegaan worden wat de oorzaak hiervan is.

Het tweede onderdeel van de centrale onderzoeksvraag zal dan beantwoord worden door de kwalitatieve onderzoeksmethode, een casestudy. Indien er verschillen naar boven komen uit de enquête is het de bedoeling om met de casestudy na te gaan wanneer en waarom deze verschillen er zijn.

Er zullen enkele projecten geselecteerd worden bij een IT-consultancy bedrijf. De geselecteerde projecten moeten voldoen aan enkele eisen om te waarborgen dat de getrokken conclusies relevant zijn voor dit onderzoek. Deze eisen voor de projecten zijn:

- Maximaal 2 jaar geleden
- Projectscopedocumentatie beschikbaar
- IT-project implementatie of uitrol van een IT-project
- 1 project per organisatie
- Duurtijd van 3 maanden
- Multidisciplinair project

De eerste eis is er om te zorgen dat de kennis over het project relevant is. Indien het project langer dan 2 jaar geleden is, bestaat de kans dat veel details verloren zijn gegaan in het geheugen van de projectmanager. Ook wordt er gevraagd dat er nog documentatie beschikbaar is over het project in kwestie. Op deze manier zijn er meerdere bronnen beschikbaar om de analyse mee uit te voeren en verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Vermits dit onderzoek zich kadert binnen IT-projecten wordt dus ook geëist dat het steeds over een IT-project gaat. Tot slot mogen de projecten niet bij dezelfde organisatie worden uitgevoerd. Omdat de projecten worden aangeleverd door een IT-consultancy bedrijf is deze eis toegevoegd zodat er geen vertekend beeld kan optreden door enkel projecten te bekijken binnen één organisatie (klant). Het verhoogt de validiteit door projecten te bekijken in verschillende organisaties. Deze eisen zorgen er dus ook voor dat het een meervoudige holistische casestudy is die uitgevoerd wordt.

Door middel van semigestructureerde interviews bij de respectievelijke projectmanagers van de onderzochte projecten zal getracht worden om oorzaken bloot te leggen waarom projectscopes afwijken van wat de literatuur een goede projectscope vindt. Ter ondersteuning van deze interviews is een vragenlijst voorbereid. De vragen staan in onderstaande tabel met tevens het doel van de vraag.

Vragen	Doel
Een goede projectscope bevat verschillende elementen, zijn deze bij u ook altijd opgenomen in projectscopes? Hoe komt het dat <antwoord X> niet in de projectscope komt?	Deze de vraag heeft als doel om de elementen van een goede projectscope volgens de literatuur af te toetsen met wat de projectmanagers een goede projectscope vinden. Het opent tevens een weg om door te vragen naar mogelijke afwijkende elementen en waarom deze afwijken.
Staat de projectscope voor u vast eens deze opgesteld is of is deze nog open voor	De projectscope van een multidisciplinair project of een groot project staat niet vast

verandering tijdens het project? Waardoor verandert de projectscope?	vanaf het begin van een project volgens de literatuur. Met deze vraag wil ik deze stelling staven en nagaan of dit ook invloed heeft op welke elementen vanaf het begin zijn opgenomen in de projectscope; welke niet en waarom niet.
Beschikt u altijd over alle nodige informatie om een projectscope op te stellen? Hoe komt het dat deze informatie niet beschikbaar is?	Het ontbreken van relevante informatie kan een reden zijn voor een incomplete projectscope. Met deze vraag kan nagegaan worden of een projectmanager een bepaald element van een goede projectscope niet opneemt omdat hij het niet belangrijk vindt of omdat hij niet over de juiste informatie beschikt.
Is de informatie waarover u beschikt om een projectscope op te stellen altijd betrouwbaar? Waarom is deze informatie niet betrouwbaar?	Het opstellen van een goede projectscope impliceert dat er voldoende betrouwbare informatie beschikbaar is. Met deze vraag wil ik nagaan of dit ook altijd het geval is, zo niet is dit een mogelijke reden waarom een projectscope in de praktijk afwijkt van die uit de literatuur.
Welke rollen spelen de verschillende stakeholders van het project bij het opstellen van de projectscope? Beschikt u altijd over contactopties met alle stakeholders? Hoe gaat u om met de projectscope indien u niet alle stakeholders kan bereiken?	Het opnemen en beschrijven van doelstellingen en stakeholders is belangrijk bij het opstellen van een goede projectscope volgens de literatuur. Deze vraag wil nagaan of hier een mogelijke oorzaak ligt voor het afwijken van een projectscope in de praktijk tegenover die van de literatuur.

Deze vragenlijst zal verder uitgebreid of meer gestuurd moeten worden met resultaten van de enquête. Nadat de interviews afgelopen zijn zullen de geïnterviewden ook een samenvatting toe gestuurd krijgen van het interview ter verificatie van wat er juist besproken is geweest. Beschikbare documentatie zal gebruikt worden om de feiten uit de interviews te verifiëren. Dit zal de uiteindelijke validiteit van onderzoek verbeteren.

3.3. Gegevensanalyse

Het eerste onderdeel van dit onderzoek is de enquête. Deze worden elektronisch verzameld via een online tool. Deze tool beschikt over een gedeelte waarmee de gegevens geanalyseerd kunnen worden.

Eerst zullen de gegevens gefilterd worden zodat enkel de gegevens overblijven die relevant zijn voor dit onderzoek zoals beschreven in de eisen bij het technische ontwerp. Resultaten die niet afkomstig zijn van projectmanagers zullen uitgefilterd worden.

Vervolgens zullen de relevante resultaten die overblijven geanalyseerd worden. Elke vraag in het tweede gedeelte kan gelinkt worden aan een onderdeel van een goede projectscope volgens de literatuur. Elk antwoord van een vraag heeft een getal waarmee het overeenkomt. Waarbij helemaal niet akkoord = 1, niet akkoord = 2, gedeeltelijk niet akkoord = 3, neutraal = 4, gedeeltelijk akkoord = 5, akkoord = 6 en volledig akkoord = 7. Aan de hand van deze getallen zal elk onderdeel een score krijgen die gebruikt kan worden om na te gaan of projectmanagers akkoord zijn met de literatuur of niet. De score die een onderdeel krijgt zal het gemiddelde zijn van alle vragen die te maken hebben met dat onderdeel. Als alle onderdelen van een projectscope een score hebben is het mogelijk om na te gaan of er onderdelen zijn waar projectmanagers niet mee akkoord zijn als onderdeel van een goede projectscope.

De laatste stap om de enquête te analyseren is het verwerken van het derde deel van de enquête. Daar waar het vorige deel wou nagaan of projectmanagers akkoord zijn met de literatuur wil dit deel nagaan of ze dit ook toepassen bij het opstellen van een projectscope in de praktijk. Dit zal gebeuren door middel van een reeks vragen die met Ja, Neen of Deels beantwoord kunnen worden. Elke vraag uit het derde gedeelte bevraagt een onderdeel dat in het tweede deel van de enquête is voorgekomen. Hierdoor zal er inzicht verkregen worden welke onderdelen in de praktijk ook deel uitmaken van een projectscope.

Met de resultaten van het 2^{de} en het 3^{de} gedeelte kan er nagegaan worden of projectmanagers akkoord zijn met de literatuur en of ze het ook toepassen in de praktijk. Door deze resultaten naast elkaar te zetten in een tabel kan er gekeken worden naar interessante elementen om te bevragen in de interviews. De tabel zal bestaan uit 3 kolommen waarvan de eerste kolom de onderdelen van een projectscope zijn, de tweede kolom de score van het tweede gedeelte van de enquête en de derde kolom zijn de resultaten van het derde deel van de enquête. Hieronder een voorbeeld:

Onderdeel projectscope	Score 1	Score 2
Onderdeel 1	1 (helemaal niet akkoord)	Neen
Onderdeel 2	7 (helemaal akkoord)	Deels
Onderdeel 3	7 (helemaal akkoord)	Ja

Uit deze tabel kan afgeleid worden dat onderdeel 1 niet belangrijk is voor projectmanagers en dus ook niet gebruikt wordt in projectscopes in de praktijk. Het resultaat voor onderdeel 2 geeft aan dat ondanks dat projectmanagers het belangrijk vinden dat het onderdeel in een projectscope zit dit toch niet altijd zo is. Dit is een element dat bevraagd kan worden in de interviews. Mogelijk beschikt een projectmanager niet over de juiste informatie of zijn er andere oorzaken. Voor onderdeel 3 is het duidelijk dat dit belangrijk is voor projectmanagers en ook consistent wordt toegepast bij de uitvoering van projectscopes in de praktijk. Dit zal moeten worden geverifieerd door middel van de casestudy die gaat kijken naar projectscopes.

Indien een onderdeel als resultaat heeft dat projectmanagers het niet belangrijk vinden binnen een projectscope, maar het toch consistent toepassen in de praktijk, dan moet de validiteit van dit onderzoek nagegaan worden. Dit is een ongewoon resultaat dat zichzelf tegensprekt.

De laatste vraag van de enquête geeft de respondenten de kans om feedback of opmerkingen te geven. Indien het feedback is die relevant is voor het onderzoek zal er een code aan de feedback worden gegeven. Een code komt overeen met een thema of onderdeel van de projectscope. Door middel van codes die veel terugkomen zou het mogelijk moeten zijn om belangrijke trends die gemist zijn toch nog te detecteren.

Het tweede onderdeel van het onderzoek zijn de casestudies. Zoals eerder aangehaald zullen de interviews gebruik maken van de resultaten van de enquêtes om oorzaken voor verschillen te achterhalen. Dit zal gebeuren door de resultaten te gebruiken om de interviews te sturen naar ontdekte verschillen om zo de oorzaken te achterhalen. Desondanks zijn er toch reeds relevante vragen die gesteld kunnen worden in deze interviews. Deze vragen en het doel waarom de vragen gesteld worden zijn opgenomen in het technische ontwerp en bijlage 2.

Van de interviews worden transcripten gemaakt. Dit is een tijdsintensieve methode maar zal wel tot betere kwalitatieve resultaten leiden omdat de resultaten beter geïnterpreteerd kunnen worden. De transcripten zullen geanalyseerd worden om thema's en concepten te achterhalen. Deze thematische analyse maakt gebruik van een techniek genaamd "focused coding" (Mark, Philip, & Adrian, 2016). Bij focused coding worden de transcripten gecodeerd om eerst algemene codes te bekomen. Deze codes komen dan overeen met een thema of element dat uit het stuk gecodeerde tekst kan afgeleid worden. Vervolgens worden de codes steeds specifiek gemaakt om zo tot onderliggende thema's of elementen te komen. Deze manier van coderen laat toe om, zonder te vertrekken van reeds gedefinieerde codes, een inzicht te krijgen in de transcripten op verschillende niveaus. Doordat er een inzicht is op verschillende niveaus kunnen mogelijke relaties en oorzaken beter gedetecteerd worden. Zo kan duidelijk worden dat verschillende elementen gelinkt zijn aan 1 oorzaak. Nadat alle transcripten gecodeerd zijn zullen de codes gebruikt worden om te analyseren waarom er mogelijke verschillen zijn tussen een goede projectscope volgens de theorie en volgens projectmanagers.

Gebaseerd op deze resultaten zal dan getracht worden om een conclusie te maken die een antwoord vormt op de vraag wanneer en waarom er zich verschillen voor doen tussen de theorie en de praktijk.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Yin's "case study research" (2009) formuleert een indeling voor validiteit die gebruikt kan worden bij onderzoek. Hij deelt de validiteit op in 4 criteria: constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Constructvaliditeit behandelt de vraag of waarnemingen in het onderzoek wel op een goede manier de begrippen en variabelen afdekken. Door middel van een literatuuronderzoek is er getracht om de nodige begrippen te onderbouwen met wetenschappelijke literatuur. Dit verhoogt de zekerheid dat de gebruikte termen ook goed de betekenis afdekken. Ook zullen de interviews getrianguleerd worden door middel van documentatie die beschikbaar is over dat project. Op deze manier kan gekeken worden of de antwoorden van de geïnterviewden stroken met de realiteit. Tot slot is er getracht om de processen en keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek te beschrijven om de transparantie ervan te verhogen.

Interne validiteit wil weten of de gevonden verklaringen wel correct zijn. Zijn de gevonden oorzaken ook effectief de geconstateerde fenomenen? Om dit te bereiken is het onderzoek opgebouwd volgens wetenschappelijke methodes. Desondanks moet er rekening gehouden worden dat de interpretatie van de onderzoeker kan leiden tot foutieve conclusies. Door middel van statistische analyse en het coderen van de interviews wordt dit validiteitsprobleem verminderd. Het blijft echter wel een gevaar voor het onderzoek. Een ander gevaar voor de interne validiteit van het onderzoek is dat er te weinig resultaten zijn om conclusies uit te halen. Een non-response bij de enquête of te weinig geschikte projectmanagers en projecten om te interviewen kan er voor zorgen dat de resultaten niet echte oorzaken voor verschillen weergeven. Tot slot moet de onderzoeker er rekening mee houden dat wat de geïnterviewde projectmanagers aangeven als oorzaken voor een afwijkende projectscope kan leiden tot een bias.

De externe validiteit van een onderzoek behandelt de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Omdat dit onderzoek zich richt op IT-projecten moet er met enige voorzichtigheid gekeken worden naar de resultaten die voort komen uit dit onderzoek. Het is niet zeker dat de conclusies uit dit onderzoek ook kloppen voor andere soorten projecten zoals bv een bouwproject. Door middel van de enquête is wel getracht om zo veel mogelijk data te verzamelen over mogelijke verschillen tussen projectscopes volgens de literatuur en projectscopes in de praktijk. De enquête heeft ook getracht om elementen op verschillende manieren te bevragen. De antwoorden op deze vragen zouden elkaar moeten bevestigen. Op deze manier kan er nagegaan worden of respondenten de enquête zorgvuldig hebben ingevuld. Dit zou ervoor moeten zorgen dat de externe validiteit van dit onderzoek verhoogt binnen scope van dit onderzoek. De verdeling van de enquête kan mogelijk wel tot een soort van zelfselectie leiden. Er is gevraagd aan enkele projectmanagers om binnen hun netwerk de enquête te verspreiden. Dit zal er voor zorgen dat een specifiek publiek sterker aanwezig zal zijn in de resultaten. Dit kan tot een vertekend beeld leiden waardoor de resultaten van dit onderzoek niet te generaliseren zijn. Deze keuze zal er wel voor zorgen dat de kans op non-response veel lager is omdat meer geschikte kandidaten voor de enquête bereikt kunnen worden.

Tot slot wil het criterium betrouwbaarheid de stabiliteit van de onderzoeksresultaten beoordelen. Door zo transparant mogelijk te zijn over de opbouw en de keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek is geprobeerd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Door dit te doen moeten andere onderzoekers in staat zijn om het onderzoek nogmaals over te doen en dezelfde resultaten te komen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de enquêtes en interviews besproken worden. Doordat de enquête is opgedeeld in verschillende onderdelen is dit hoofdstuk ook opgedeeld in verschillende onderdelen. Het eerste deel zal de enquête resultaten presenteren en de gevolgen voor de interviews uiteenzetten. Vervolgens komen de resultaten van de interviews aanbod en zal het hoofdstuk afgesloten worden met een algemene bespreking van de resultaten en zal er een aanzet gemaakt worden naar de conclusie.

4.1. Enquête resultaten

De enquête bestaat uit 3 delen.

In het eerste deel werd er informatie over de deelnemers verzameld. Dit om te kunnen bepalen of de gegeven resultaten relevant zijn voor het onderzoek en er conclusies genomen kunnen worden, gebaseerd op de resultaten. Door middel van een uniek volgnummer zijn de resultaten anoniem afgenomen maar kan de samenhang tussen de verschillende vragen toch bewaard worden.

Hieronder de resultaten van het eerste onderdeel van de enquête.

nr	Bent u werkzaam of werkzaam geweest in de afgelopen 2 jaren als projectmanager of projectsponsor?	Bent u werkzaam op IT-projecten of IT-gerelateerde projecten? (Een IT-gerelateerd project staat los van de sector waarin deze gebeurt. Bv: de implementatie van een software programma in een ziekenhuis, restaurant, ... is een IT-gerelateerd project.)
1	Ja	Ja
2	Ja	Ja
3	Ja	Ja
4	Ja	Ja
5	Ja	Ja
6	Ja	Ja
7	Ja	Ja
8	Ja	Ja
9	Ja	Ja
10	Ja	Ja
11	Ja	Ja
12	Ja	Ja
13	Ja	Ja
14	Ja	Ja
15	Ja	Ja
16	Nee	Ja
17	Ja	Ja
18	Ja	Ja
19	Ja	Ja
20	Ja	Ja
21	Ja	Ja
22	Ja	Ja
23	Ja	Ja

In deel 2 van de enquête werden de projectponsors en projectmanagers bevraagd naar de verschillende onderdelen van een goede projectscope volgens de literatuur. Hierbij hadden ze de kans om te antwoorden op een schaal van 1 tot 7 om aan te geven hoe akkoord ze waren met de verschillende onderdelen van een goede projectscope. De statements van dit deel waren:

- Stelling 1: Tijdens een project kan een goede projectscope niet meer veranderen.
- Stelling 2: De business- en projectdoelstellingen worden opgenomen in de projectscope.
- Stelling 3: De projectscope bevat een overzicht van alle stakeholders betrokken bij het project.
- Stelling 4: De projectscope wordt enkel opgesteld door de projectmanager.
- Stelling 5: Doelstellingen in een projectscope moeten duidelijk en helder beschreven worden zodat er geen ruimte voor misinterpretatie is.
- Stelling 6: Goede doelstellingen worden beschreven volgens een principe zoals SMART. (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)
- Stelling 7: Bij de aanvang van een project is de projectscope gedefinieerd in zijn finale vorm.

De bijhorende resultaten staan in de volgende tabel.

nr	Statement 1	Statement 2	Statement 3	Statement 4	Statement 5	Statement 6	Statement 7
1	5	6	6	7	7	7	6
2	2	7	6	1	5	5	1
3	3	6	2	4	6	5	5
4	3	7	7	4	7	7	2
5	1	7	6	1	3	6	1
6	5	7	7	1	5	6	5
7	1	6	7	1	6	7	2
8	2	7	7	1	6	4	4
9	2	7	7	3	5	6	2
10	2	5	7	1	7	7	2
11	4	7	7	4	4	7	5
12	1	7	7	1	7	5	2
13	1	7	7	3	7	6	1
14	2	7	7	1	7	7	4
15	2	6	2	2	7	7	5
16	3	6	4	2	6	5	2
17	1	7	7	1	7	7	1
18	1	7	4	1	7	7	1
19	3	3	1	1	7	7	4
20	1	1	1	1	7	4	4
21	1	7	4	1	6	6	1
22	1	1	1	1	1	1	1
23	2	7	6	2	7	6	5

In het laatste onderdeel tracht de enquête na te gaan of de verschillende onderdelen die bevraagd zijn in het tweede deel ook worden toegepast in de praktijk. Op deze vragen konden de deelnemers antwoorden met “ja”, “neen”, “deels” en bij één vraag met “altijd”, “regelmatig”, “soms”, “nooit”. Hieronder een overzicht van alle vragen met de resultaten.

- Vraag 1: Neemt u de businessdoelstellingen op in de projectscope?
- Vraag 2: Neemt u de projectdoelstellingen op in de projectscope?
- Vraag 3: Neemt u alle stakeholders op in de projectscope?
- Vraag 4: Bent u als enige verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope bij projecten?
- Vraag 5: Hebt u ooit al eens de projectscope aangepast tijdens de looptijd van het project?
- Vraag 6: Beschrijft u de product- of serviceoplossing die het project moet opleveren in de projectscope?
- Vraag 7: Beschikt u altijd over genoeg informatie om de beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden op voorhand te bepalen?
- Vraag 8: Neemt u kritische succesfactoren zoals budget, tijd en kwaliteit op in de projectscope?
- Vraag 9: Stelt u de doelstellingen van een project op volgens het SMART-principe?
- Vraag 10: Stelt u altijd een stakeholderdiagram/ -overzicht op bij de projectscopes die u opstelt?

nr.	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4	Vraag 5	Vraag 6	Vraag 7	Vraag 8	Vraag 9	Vraag 10
1	Deels	Deels	Deels	Deels	Regelmatig	Deels	Nee	Ja	Ja	Deels
2	Ja	Ja	Deels	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Ja	Ja	Deels
3	Ja	Ja	Deels	Nee	Soms	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
4	Ja	Ja	Ja	Deels	Regelmatig	Ja	Deels	Ja	Ja	Ja
5	Ja	Ja	Ja	Deels	Regelmatig	Ja	Nee	Ja	Deels	Deels
6	Ja	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Ja	Deels	Deels
7	Ja	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Deels	Ja	Ja
8	Deels	Ja	Ja	Deels	Altijd	Deels	Nee	Ja	Deels	Deels
9	Ja	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Deels	Ja	Ja
10	Deels	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
11	Ja	Ja	Deels	Deels	Regelmatig	Deels	Deels	Deels	Deels	Deels
12	Ja	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Nee	Ja	Ja	Deels	Ja
13	Deels	Deels	Nee	Nee	Regelmatig	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee
14	Ja	Ja	Ja	Nee	Soms	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
15	Ja	Ja	Deels	Nee	Soms	Deels	Nee	Ja	Deels	Nee
16	Ja	Ja	Deels	Nee	Soms	Deels	Nee	Deels	Deels	Ja
17	Ja	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Deels	Ja	Ja	Ja	Ja
18	Ja	Ja	Deels	Nee	Regelmatig	Deels	Deels	Ja	Deels	Deels
19	Nee	Nee	Nee	Nee	Regelmatig	Ja	Deels	Nee	Ja	Deels
20	Nee	Ja	Ja	Nee	Regelmatig	Ja	Nee	Ja	Nee	Deels
21	Deels	Ja	Nee	Nee	Regelmatig	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
22	Ja	Nee	Ja	Nee	Altijd	Nee	Nee	Deels	Deels	Deels
23	Ja	Ja	Ja	Nee	Soms	Deels	Nee	Deels	Nee	Deels

4.2. Analyse enquête resultaten

4.2.1. Enquête deel 1



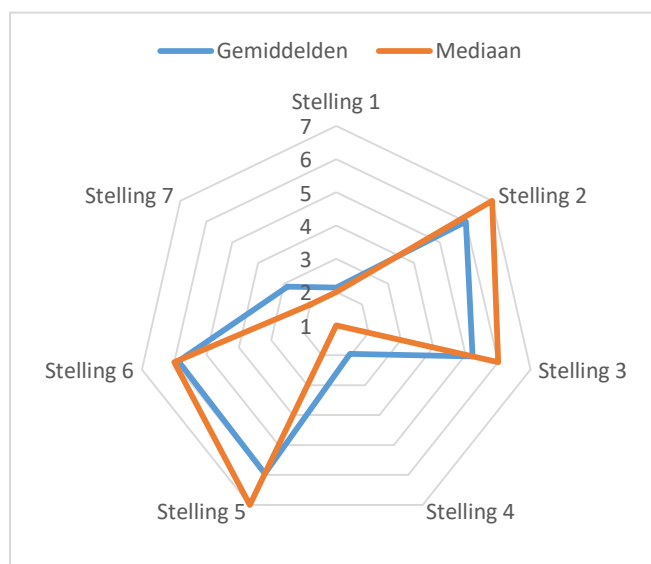
Het eerste deel van de enquête was een bevraging naar de functie van de respondent. Omdat dit onderzoek zich focust op projectmanagers is het belangrijk om het juiste doelpubliek te selecteren zodat de resultaten valide zijn voor de onderzoeksvraag. Uit de resultaten van het eerste onderdeel is gebleken dat 22 van de 23 respondenten projectmanagers of projectsponsors zijn. Eén resultaat kan dus niet gebruikt worden in de conclusie van dit onderzoek omdat de respondent geen projectmanager of sponsor is.

Uit de andere vraag van het eerste deel is gebleken dat alle respondenten werkzaam zijn op IT-projecten of IT-gerelateerde projecten. Dit zorgt ervoor dat alle resultaten bruikbaar zijn voor dit onderzoek.

4.2.2. Enquête deel 2

Het tweede onderdeel van de enquête bevatte allemaal statements over een goede projectscope volgens de literatuur. Hier konden de respondenten aangeven of ze al dan niet akkoord waren. Dit onderdeel zal dan ook inzicht geven of projectmanagers akkoord zijn met de literatuur of niet.

Van de verschillende stellingen zijn de gemiddelden en mediaan berekend. De berekende resultaten en de visualisatie ervan staan hieronder



Stelling	Gemiddelde	Mediaan
1	2,13	2
2	6	7
3	5,22	6
4	1,96	1
5	5,96	7
6	5,87	6
7	2,87	2

Uit bovenstaande resultaten kan een conclusie getrokken worden voor elke stelling. Hiermee kan dan gekeken worden in hoeverre projectmanagers het eens zijn met de literatuur over een goede projectscope.

De resultaten geven aan dat projectmanagers het met stellingen 2 en 5 overtuigend akkoord zijn.

Hieruit kan geconstateerd worden dat projectmanagers akkoord zijn met de literatuur dat business- en projectdoelstellingen opgenomen worden in een goede projectscope. Ook vinden projectmanagers dat de doelstellingen duidelijk en helder beschreven moeten zijn. Ook dit komt overeen met de literatuur.

Ook stellingen 3 en 6 worden door veel projectmanagers erkend als een belangrijk onderdeel van een goede projectscope. De mediaan en gemiddelden geven echter aan dat de respondenten iets verdeelder zijn over deze stellingen.

De conclusie hier is dat de meerderheid van projectmanagers akkoord zijn dat alle stakeholders worden opgenomen in een projectscope. Volgens de literatuur is dit een belangrijk onderdeel van een projectscope. Ook vindt een meerderheid van de projectmanagers dat een goede doelstelling voldoet aan het SMART-principe. Dit principe zorgt ervoor dat business- en projectdoelstellingen duidelijk en helder gedefinieerd kunnen worden.

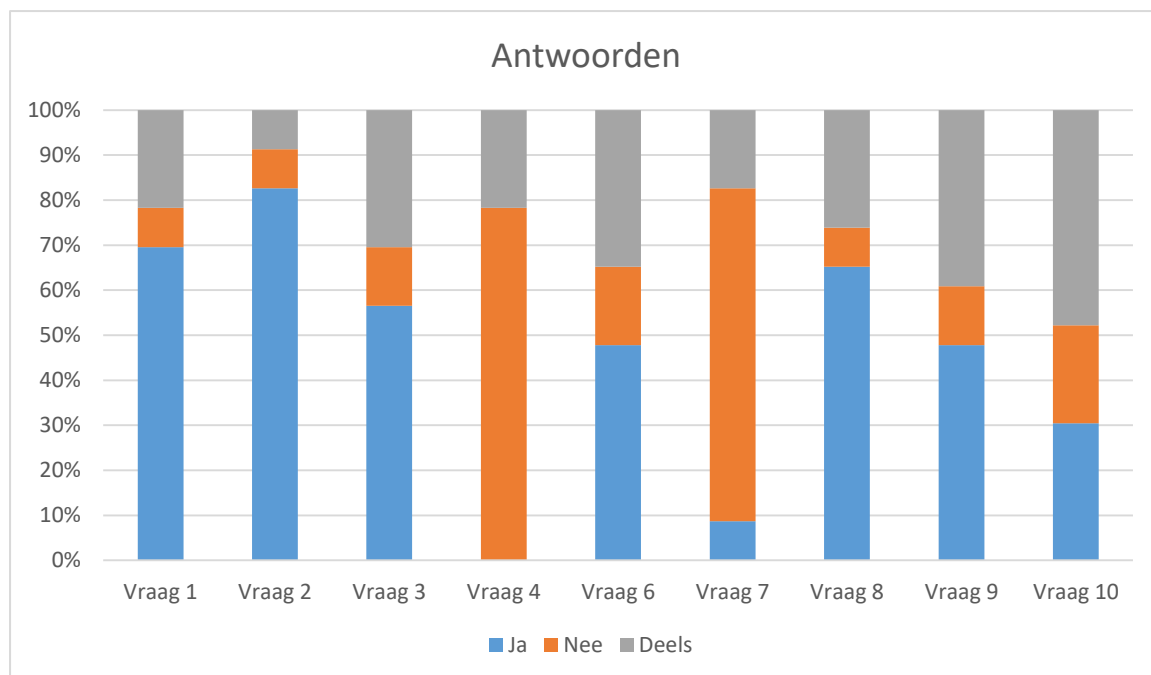
Tot slot kan uit de resultaten geconcludeerd worden dat projectmanagers niet akkoord gaan met stellingen 1,4 en 7. Ook hier komen de meningen over een goede projectscope sterk overeen met wat de literatuur zegt. Zo vinden projectmanagers dat een projectscope niet statisch is en niet meer kan veranderen tijdens de duur van het project. M.a.w., de projectscope is niet in zijn finale vorm bij aanvang van het project. Volgens de literatuur zal afhankelijk van de aard van het project een projectscope meer of minder veranderen tijdens het project. Een projectscope ligt volgens de literatuur niet vast vanaf het begin van een project.

Volgens de literatuur moet een projectscope opgesteld worden met de stakeholders van het project. Ook hier zijn de projectmanagers voor een grote meerderheid het mee akkoord. Ze vinden niet dat ze enkel verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een projectscope.

4.2.3. Enquête deel 3

Het laatste onderdeel van de enquête bevraagt de projectmanagers naar projectscopes in de praktijk. De respondenten konden op de vragen, behalve voor vraag 5, antwoorden met “Ja”, “Neen” en “Deels”. Deze vragen moeten afdelen hoe een projectscope er uit ziet in de praktijk.

Hieronder een overzicht van de resultaten van het derde deel van de enquête.



Uit bovenstaande grafiek kan geconstateerd worden dat voor vragen 2, 4 en 7 er relatief weinig verdeeldheid heerst onder de projectmanagers. Deze vragen waren:

Vraag 2: Neemt u de projectdoelstellingen op in de projectscope?

Vraag 4: Bent u als enige verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope bij projecten?

Vraag 7: Beschikt u altijd over genoeg informatie om de beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden op voorhand te bepalen?

Voor vragen 3, 9 en 10 heerst er meer verdeeldheid onder de projectmanagers. Deze vragen waren:

Vraag 3: Neemt u alle stakeholders op in de projectscope?

Vraag 9: Stelt u de doelstellingen van een project op volgens het SMART-principe?

Vraag 10: Stelt u altijd een stakeholderdiagram/ -overzicht op bij de projectscopes die u opstelt?

Bij vraag 5 kregen de projectmanagers de kans om aan te geven of ze al ooit eens de projectscope hebben aangepast tijdens de looptijd van het project. Hierbij heeft 69,56% aangegeven regelmatig de projectscope aan te passen tijdens een project, 21,73 soms en 8,74% zelfs altijd. Niemand hield eenzelfde projectscope gedurende hun projecten.

4.2.4. Vergelijking deel 2 en deel 3

Hoewel de individuele antwoorden uit deel 2 en 3 waardevolle inzichten kunnen opleveren is het nog interessanter om deel 2 en 3 te vergelijken. De stellingen en de vragen uit de twee delen kunnen aan elkaar toegewezen worden. In deel 2 werd dus gevraagd of men iets al dan niet belangrijk vindt in een projectscope terwijl in deel 3 dan ook gevraagd werd of ze dat ook toepassen in de praktijk. Hieronder een overzicht en analyse van de verschillende vragen die bij elkaar horen.

Veranderend karakter

In onderdeel 2 van de enquête werden de projectmanagers bevraagd naar de veranderende aard van een projectscope. Dit werd gedaan met stellingen 1 en 7

Stelling 1: Tijdens een project kan een goede projectscope niet meer veranderen.

Stelling 7: Bij de aanvang van een project is de projectscope gedefinieerd in zijn finale vorm. Hieruit werd geconcludeerd dat volgens projectmanagers de projectscope niet statisch is. In onderdeel 3 werden de projectmanagers dan ook gevraagd naar de praktijkervaring hier rond met vraag 5: Hebt u ooit al eens de projectscope aangepast tijdens de looptijd van het project? De conclusie van deze vraag was dat de projectscope regelmatig aangepast wordt in een project.

Er kan dus geconcludeerd worden dat projectmanagers vinden dat projectscopes dynamisch zijn en ook regelmatig veranderen in de praktijk.

Business & projectdoelstellingen

Met stelling 2 werden projectmanagers bevraagd of business- en projectdoelstellingen belangrijk zijn in een projectscope. Ook hier was het antwoord overtuigend dat dit belangrijk is. Met vragen 1 en 2 uit onderdeel 3 werd dan ook bevraagd of deze werden opgenomen in de projectscopes. Voor de projectdoelstellingen bleek dat een overgrote meerderheid van de projectmanagers deze opnamen in de projectscope. De business doelstellingen werden, hoewel de meerderheid deze wel opneemt, echter vaker beantwoord met deels of nee.

Een mogelijke reden hiervoor kan zijn dat de businessdoelstellingen niet altijd gekend of duidelijk zijn voor projectmanagers of dat deze voor hen geen deel van een projectscope uit moeten maken. Dit zal verder onderzocht worden in de casestudy verder in dit onderzoek.

Betrokken stakeholders

Een andere stelling waar de projectmanagers het eens over zijn met de literatuur is dat alle stakeholders moeten opgenomen worden in de projectscope. Deze stelling (stelling 5) werd gecontroleerd door vragen 3 en 10. Ondanks dat de projectmanagers akkoord zijn met de stelling tonen de resultaten van de vragen aan dat dit niet altijd wordt toegepast in de praktijk. Zo neemt net iets meer dan de helft van de projectmanagers de stakeholders altijd op in een projectscope en maakt een meerderheid van de projectmanagers maar deels een stakeholderdiagram op bij de projectscope.

Dit kan komen omdat niet altijd alle stakeholders gekend zijn bij de aanvang van het project. Ook kan het moeilijk zijn om de impact te kunnen inschatten van een project waardoor het ook moeilijker wordt om alle stakeholders te identificeren. Gebaseerd op deze conclusie zal de casestudy trachten te onderzoeken waarom niet altijd de stakeholders worden opgenomen in de projectscope.

Opstellen projectscope

Zoals al aangegeven bij de resultaten van stelling 4 zijn niet alle projectmanagers akkoord dat de projectscope wordt opgesteld door meerdere stakeholders en niet enkel door de projectmanagers. Uit de resultaten van vraag 4 blijkt echter dat de projectmanagers vinden dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de projectscope. In het vervolg onderzoek (casestudy) is het interessant om na te gaan wie allemaal helpt bij het opstellen van projectscope. Een belangrijke stakeholder die mogelijk helpt bij het opstellen van de projectscope is de projectsponsor.

Duidelijke en heldere doelstellingen

Volgens de literatuur moeten de doelstellingen in een projectscope duidelijk en helder beschreven worden. Volgens de resultaten van stelling 5 zijn de meerderheid van projectmanagers het hier ook mee eens. Met vragen 6 en 7 werd dan ook gevraagd aan projectmanagers of ze dit in de praktijk proberen na te streven. Hieruit is echter gebleken dat projectmanagers de product- en service oplossing niet altijd beschrijven in de projectscope. Ook is het duidelijk dat de projectmanagers niet altijd beschikken over alle relevante informatie om dit te doen. In de casestudy is het belangrijk om na te gaan waarom ze niet altijd over alle informatie beschikken om heldere en duidelijke

doelstellingen op te nemen in de projectscope. Dit kan de reden zijn waarom de product- of serviceoplossingen niet altijd beschreven worden in de projectscope.

Aansluitend bij de vorige stelling zijn projectmanagers ook bevraagd of ze business- en projectdoelstellingen opstellen volgens het SMART-principe. Uit stelling 6 uit deel 2 en vraag 9 uit deel 3 is gebleken dat projectmanagers dit ook proberen toe te passen bij het opstellen van business- en projectdoelstellingen.

Tot slot werden de projectmanagers bevraagd of ze de kritische succesfactoren zoals budget, tijd en kwaliteit opnemen in de projectscope (vraag 8). De meerderheid van projectmanagers neemt deze factoren op in de projectscope. Dit strookt ook met de literatuur die zegt dat deze factoren moeten opgenomen worden in de projectscope voor volledig en compleet te zijn.

Gevolgen interviews

Uit bovenstaande stukken kan geconcludeerd worden dat projectmanagers niet altijd de business- & projectdoelstellingen en stakeholders mee opnemen in de projectscope. Ook is gebleken dat de projectmanagers niet vinden dat ze enkel verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een projectscope. Tot slot is ook gebleken dat projectmanagers niet altijd beschikken over alle informatie om een goede projectscope op te stellen. In de interviews kan op deze conclusies worden ingegaan om mogelijke oorzaken te achterhalen. Dit kan door volgende vragen:

1. Waarom beschikt u niet altijd over de nodige informatie om de business- en projectdoelstellingen op te stellen?
2. Waarom neemt u stakeholders al dan niet op in een projectscope?
3. Wie is er verantwoordelijk voor het opstellen van een projectscope?
4. Wie helpt bij het opstellen van een projectscope?

4.3. Interviews

Het doel van de enquête was om een antwoord te krijgen op het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag. Het antwoord geeft vorm aan wat volgens projectmanagers een goede projectscope is en waaruit deze bestaat in de praktijk. Door hier de literatuurstudie tegenover te zetten kan een conclusie getrokken worden of projectmanagers het eens zijn met de literatuur over een goede projectscope. Het tweede deel van de onderzoeksvraag wil er echter graag achter komen waarom deze verschillen er zijn in de praktijk. Om hier een antwoord op te kunnen krijgen is praktijkkennis nodig. Deze kan verzameld worden bij projectmanagers. In dit onderzoek is er gekozen om door middel van interviews met projectmanagers deze kennis te verzamelen.

Er zijn drie projectmanagers geselecteerd om mee te doen aan het onderzoek. Deze projectmanagers zijn allemaal actief op IT-gerelateerde projecten in de domeinen van data governance, data science, data engineering & business intelligence. Twee van de drie projectmanagers hebben meerdere jaren ervaring (7+) bij meerdere bedrijven. De laatste projectmanager heeft 2 jaar ervaring en voornamelijk bij het huidige bedrijf waar hij actief is in projectmanagement. Organisaties waarin deze managers hebben gewerkt zijn kleine organisaties (<50 mensen) tot grote organisaties (5000+ mensen) en zowel nationale als internationale organisaties. Tezamen bieden deze projectmanagers een interessante en brede basis van kennis voor dit onderzoek.

De interviews waren semigestructureerd. Elk interview begon met een reeks vast opgestelde vragen van waaruit dan doorgevraagd kon worden. Deze vaste vragen kunnen in paragraaf 4.2 geraadpleegd worden. De vragen hadden als doel om de conclusies, voortgekomen uit de enquête, te bevragen. Deze conclusies waren voornamelijk verschillen tussen de literatuur en projectmanagers over een goede projectscope of waarom een bepaald onderdeel van een goede projectscope mogelijk niet uitgevoerd zou worden in de praktijk. Nadat deze vragen gesteld waren werd de enquête nogmaals overlopen (behalve voor het laatste interview wegens tijdsgebrek) samen met de resultaten. Dit gaf de geïnterviewden de kans om nog te reageren op bepaalde stellingen die mogelijk over het hoofd gezien waren bij de eerste vragen.

Alle transcripten van deze interviews kunnen gevonden worden in de bijlage van dit werk. Aangehaalde klant en collega namen zijn vervangen in de transcripten om privacy te waarborgen. Doorheen de transcripten zijn tijdstempels aangebracht die overeenkomen met de audio opnames van de interviews.

4.3.1. Analyse interviews

De transcripten zijn vervolgens gebruikt voor de analyse van de interviews. De analyse gebeurde door de transcripten te coderen. Hierbij kregen stukken tekst een code toegekend. Deze codes komen uit de interviews zelf, vermeld door de geïnterviewden (in vivo), of zijn door de analist toegekend aan een bepaald stuk om zo accuraat mogelijk het stuk tekst te representeren. Elke code behoort tot een onderdeel van een goede projectscope of een voorwaarde voor een goede projectscope. Dit zijn de mogelijke onderwerpen waartoe een code kan behoren:

- Business- & projectdoelstellingen
- Context/ stakeholderdiagram
- Projectassumpties & -veronderstellingen
- De voorgestelde service- of productoplossing
- Veranderlijkheid van de projectscope
- Algemene negatieve invloeden op een projectscope

Hieronder kan u per onderwerp raadplegen welke codes zijn toegekend aan de bijhorende vraag. Elk stuk wordt begeleid met wat meer tekst en uitleg over de code.

Business- & projectdoelstellingen

Vraagstelling	Code
Waarom neemt u de business & projectdoelstellingen niet of niet volledig op in de projectscope?	Slecht gedefinieerde opdracht
	Engagement stakeholders
	Alternatieve motieven stakeholders
	Slechte communicatie
	Tijdsbeperking
	Incorrecte of ontbrekende informatie

De business- en projectdoelstellingen worden afgeleid van een initiële opdracht. Slecht gedefinieerde opdrachten, bv te vaag of te uitgebreide opdrachten, kunnen ervoor zorgen dat de doelstellingen niet (volledig) gedefinieerd worden in de projectscope. Een te vage doelstelling zal mogelijk een deel van de opdracht niet opvangen. Een te uitgebreide opdracht zal ervoor zorgen dat mogelijk delen van de doelstellingen gemist worden omdat er zo veel zijn.

Het kan ook zijn dat de opdracht op strategisch niveau goed gedefinieerd is maar door slechte interne communicatie met de uiteindelijke projectsponsor of -manager vervormt of slecht gedefinieerd wordt. Dit kan een communicatie probleem binnen de organisatie zijn of een mismatch tussen hoger en midden kader.

De projectmanager moet rekening houden met alle verschillende stakeholders van het project. Hierbij loopt hij het risico dat stakeholders niet geëngageerd zijn om mee te werken aan het project. Omdat alle stakeholders akkoord moeten zijn met de doelstellingen in de scope is het dus ook een risico indien stakeholders niet geëngageerd zijn, bv niet geïnteresseerd in het project, om te helpen bij het bepalen van die doelstelling. Het omgekeerde is ook mogelijk, een te geëngageerde stakeholder die het project wil gebruiken voor alternatieve motieven. Deze stakeholders zullen niet altijd eerlijk zijn en trachten de doelstellingen te beïnvloeden in hun voordeel.

Incorrecte of ontbrekende informatie binnen de organisatie creëert het risico dat doelstellingen fout gedefinieerd worden. Bv door een strategisch document dat niet up-to-date is zal de projectmanager, onbewust, zijn project proberen te aligneren met een strategie die niet meer van toepassing is. Hierdoor zullen doelstellingen gemist worden die wel van toepassing zijn in de organisatie. Het zou ook kunnen dat de projectmanager technische documentatie nodig heeft van de operationele systemen. Indien deze ontbreken of incorrect zijn kan het gebeuren dat doelstellingen gemist worden en niet neergeschreven worden in de projectscope.

Tot slot is tijdsbeperking een belangrijke factor waarom niet alle doelstellingen worden opgenomen in de projectscope. Tijdsbeperkingen kunnen ontstaan door externe factoren, bv een nieuwe wetgeving die van kracht gaat en het project moet daarvoor nog starten. In dit geval moeten er te snel doelstellingen ontstaan en kan de analyse niet volledig en correct gebeuren.

Vraagstelling	Code
Waarom zijn de doelstellingen niet helder?	Engagement t.o.v. project
	Engagement stakeholders
	Tijdsbeperking
	Type project
	Slecht gedefinieerde opdracht
	Ongekende factoren

Bij de vorige vraag konden projectmanagers aangeven waarom doelstellingen niet of niet compleet worden opgenomen in de projectscope. Vervolgens is de projectmanagers ook gevraagd waarom doelstellingen die wel opgenomen worden in de projectscope niet helder of duidelijk zijn.

Net als bij het vorige stuk is het engagement van stakeholders weer een factor die terugkomt. Stakeholders die niet geïnteresseerd zijn of geen tijd willen maken voor het project zorgen ervoor dat de projectmanagers de doelstellingen veel moeilijker scherp en helder krijgt. Het kan echter ook zijn dat het algemene engagement van de organisatie tegenover het project beperkt is. Een project dat ontstaat uit noodzaak van een wetgeving kan vaak op minder intern engagement rekenen dan een initiatief waar zelf voor gekozen is. Hier zal de projectsponsor dan minder weerwerk geven aan de projectmanager om de doelstellingen helder te krijgen. Ook kan het zijn dat de cultuur van de organisatie vindt dat de projectscope een “noodzakelijk” document is dat er moet zijn maar waar dus weinig energie ingestoken wordt.

Het type project is ook een factor die mee bepaalt om de doelstelling scherp te krijgen. Complexe en transversale projecten zullen het moeilijker hebben om doelstellingen helder te krijgen. Dit omdat er meer stakeholders, assumpties en veronderstellingen zijn om rekening mee te houden.

Indien het project bezig is met bepaalde onbekende factoren, zoals bv nieuwe software, nieuwe partners, is de kans groter dat de doelstellingen moeilijk helder te krijgen zijn. Deze factoren brengen vanuit hun natuur een factor van onzekerheid met zich mee die moeilijk helder te krijgen is.

Tot slot kan ook hier tijdsbeperking een invloed hebben op hoe helder gedefinieerd de doelstellingen zijn.

Vraagstelling	Code
Waarom gebruikt u niet altijd SMART of andere principes om uw doelstellingen helder te krijgen?	Niet alles is meetbaar

De laatste vraag over business- & projectdoelstellingen sluit aan bij het vorige stuk. Indien het moeilijk is om doelstellingen helder te krijgen, waarom wordt er dan wel of niet gebruik gemaakt van principes zoals SMART. Hieruit bleek dat er doelstellingen zijn die niet meetbaar te maken zijn. Soms kan een doelstelling wel meetbaar gemaakt worden maar levert de meting die daaruit volgt geen een betrouwbaar resultaat op.

Context/ stakeholder diagram

Vraagstelling	Code
Waarom neemt het context of stakeholder diagram niet of niet compleet op in de projectscope?	Tijdsbeperking
	Ongekende informatie
	Incorrecte of ontbrekende informatie
	Opstellen deel van project
	Impact niet goed ingeschat
	Impact moeilijk te bepalen
	Type organisatie
	Type stakeholders
	Veranderende projectscope
	Definitie van een stakeholder
	Niveau van granulariteit

Het context/ stakeholderdiagram bevat een overzicht van alle stakeholders geïmpacteerd of betrokken bij het project. Om dit diagram op te stellen maken projectmanagers een analyse van de situatie in de organisatie. Hierbij krijgen ze te maken met ongekende, incorrect of ontbrekende informatie waardoor ze mogelijk niet in staat zijn om een compleet stakeholderdiagram op te stellen. Ongekende informatie is bijvoorbeeld een stakeholder die nog niet gekend is bij het opstellen van de projectscope. Mogelijk kan het project de implementatie van een bepaalde tool zijn. Zolang de leverancier nog niet gekozen is kan de stakeholder nog niet geïdentificeerd worden. Indien door de nieuwe tool nieuwe infrastructuur nodig is komt er weer een ongekende leverancier bij. Incorrect of ontbrekende informatie kan de documentatie van bronsystemen zijn die ontbreekt. Hierdoor kan de projectmanager niet goed de impact van veranderingen inschatten.

Bij sommige projecten is het opstellen van een stakeholderdiagram ook een onderdeel van het project zelf. Hierdoor is het initieel context- of stakeholderdiagram ook niet compleet als het wordt opgenomen in de projectscope.

Het type stakeholder en het type organisatie zijn twee redenen die de geïnterviewden aangaven als een factor die altijd impact heeft op het al dan niet compleet kunnen opnemen van het diagram. Het type organisatie kan verschillen in grootte. Des te groter de organisatie des te complexer de structuur (meerdere vestigingen, dochter ondernemingen, ...) en des te moeilijker om alle stakeholders te identificeren. Het type stakeholder voegt hier dan nog een extra dimensie aan toe. Directe stakeholders en indirecte stakeholders, intern of extern (bv: advocatenkantoor van de organisatie) aan de organisatie

Tot slot heeft de definitie van stakeholders en het niveau van granulariteit een impact op het diagram. De definitie van stakeholder was, zonder verduidelijking van de interviewer, niet consistent tussen de geïnterviewden. De verschillen waren minimaal maar toch genoeg om een verschil te maken. Ook het niveau van granulariteit tot waar het diagram bepaald wordt verschilde tussen de verschillende geïnterviewde. Dit zal dus ook een impact hebben op hoe compleet een diagram is per projectmanager.

Projectassumpties & veronderstellingen

Vraagstelling	Code
Waarom kan u niet alle projectassumpties opnemen in de projectscope?	Soort project
	Onvoorziene factoren

De projectassumpties & -veronderstellingen proberen aan te geven waar de risico's en voorwaarden van het project zitten. Hierdoor is het volgens projectmanagers zeer moeilijk om deze volledig correct te hebben in de projectscope. Zo zijn er veel factoren die niet voorzien kunnen worden bij het opstellen van de projectscope. Bijvoorbeeld een bug in software tijdens de ontwikkeling van het project en het opgraven van antieke munten bij een bouwproject zijn voorbeelden van onvoorziene factoren. Sommige soorten projecten hebben van nature een groter risico hierop. Een innovatief project, onderzoeksprojecten, etc hebben van nature uit een grotere kans om op assumpties en veronderstellingen uit te komen die niet te voorzien waren.

De voorgestelde service- of productoplossing

Vraagstelling	Code
Waarom kan de service- of productoplossing veranderen of wordt deze niet volledig opgenomen in de projectscope	Oplossing niet gekend
	Doelstellingen te vaag
	Projectsponsor is te dominant
	Project bevat analysefase
	Projectdoelstellingen veranderen

De service- of productoplossing is het onderdeel dat aangeeft wat het project zal opleveren om aan de doelstellingen te voldoen. Hierdoor is dit een onderdeel dat vaak in de loop van het project verandert.

De service- of productoplossing is vaak nog niet volledig gekend wanneer de projectscope wordt opgesteld. Zo kan het ook gebeuren dat het definiëren van de projectoplossing deel uitmaakt van het project zelf. Hierdoor kunnen projectmanagers deze dus ook niet volledig opnemen in de projectscope.

Andere redenen waarom de voorgestelde service- of productoplossing nog niet volledig vastligt in een projectscope is omdat de doelstellingen te vaag zijn. Bv: een organisatie heeft een project met de doelstelling: maak de organisatie meer data gedreven. Deze doelstelling is heel moeilijk te vertalen naar een concrete oplossing.

De laatste reden die tijdens de interviews ter sprake kwam is een te dominante projectmanager of sponsor. Indien de sponsor een voorkeur voor een oplossing heeft die niet strookt met waar de organisatie naar toe wil kan deze de service- of productoplossing proberen te manipuleren. Dit leidt mogelijks tot een niet complete of verwrongen oplossing. Vaak zal de sponsor dan ook willen dat de opdracht niet te compleet neergeschreven wordt omdat dit nog vrijheid laat voor te sturen in de richting waar hij heen wil.

Veranderlijkheid van de projectscope

Vraagstelling	Code
Waarom verandert de projectscope tijdens het project?	Type sector
	Veranderlijkheid projectassumpties
	Complexiteit van organisatie
	Veranderlijkheid context en technologie
	Doelstelling niet langer haalbaar
	Flexibiliteit goed voor waarde op te leveren

In de voorgaande stukken zijn verschillende redenen aangegeven waarom onderdelen niet of niet volledig worden opgenomen in de projectscope. De projectmanagers hebben tijdens de interviews wel duidelijk aangegeven terug te keren naar de projectscope om deze up-to-date te houden. Hierdoor verandert de projectscope dus regelmatig.

Uit de interviews kwam naar voor dat de mate waarin de context en de technologie verandert een sterke invloed is waarom de projectscope verandert tijdens een project. De projectmanagers waren er ook van overtuigd dat bepaalde sectoren, zoals onder andere de IT, vaker hun scopes moeten bijsturen omdat alles veel sneller verandert dan in andere sectoren.

Verder gaven ze ook aan doordat de projectassumpties en veronderstellingen vaak moeten worden bijgestuurd, de projectscope dus ook terug moet aangepast worden om actueel te blijven. Stel dat een veronderstelling ervoor zorgt dat de huidige doelstellingen dan niet meer gehaald kunnen worden, kan er voor gekozen worden de projectscope aan te passen om enkel bepaalde delen van het project op te leveren.

Tot slot is de complexiteit van een organisatie vaak een reden waarom projectscopes aangepast worden. In grotere organisaties wordt gestimuleerd om met een project zoveel mogelijk doelstellingen te halen van verschillende stakeholders. Vanwege dit karakter is het volgens de projectmanagers ook goed om de scope aan te passen. De flexibiliteit zorgt ervoor dat maximale waarde geleverd kan worden.

Algemene negatieve invloeden op een projectscope

Vraagstelling	Code
Wat zijn factoren die kunnen zorgen voor een, volgens u, slechte projectscope?	Eigen belang projectmannagers
	Eigen belang stakeholders
	Conflict of intrest tussen PM's en sponsors
	Projectscope wordt gebruikt ter justifictie van de doelstellingen
	Prioritisering project in hele organisatie
	Kritische succesfactoren
	Te uitgebreid project
	Niveau van project programma vs project
	Stagegate principe

Tot slot werden alle geïnterviewde projectmanagers bevraagd naar mogelijke factoren die volgens hun leiden tot een slechte projectscope.

Het eigen belang van projectmanagers, sponsors of andere stakeholders is een reden die is vermeld in elk interview. Ook bij andere onderdelen van de interviews is dit steeds teruggekomen.

Stakeholders hebben een bepaald belang bij het project en zullen proberen het op verschillende manieren te beïnvloeden in hun voordeel. In sommige gevallen kan er zelfs een conflict of interest zijn tussen de PM en sponsor om hun eigen belangen i.p.v. die van de organisatie te behartigen. Het omgekeerde van deze factor is ook mogelijk. Zo kan een projectscope gebruikt worden om projectdoelstellingen te justifiëren. Zo kan in de projectscope te weinig aandacht worden besteed om de impact van het project juist te bepalen. Bv: er is een keuze gemaakt voor een nieuwe tool en de projectscope bepaalt niet goed de impact. Eens het project lopende is, is de kans klein dat er nog afgeweken zal worden van de aankoop van de tool.

Een andere reden waarom er een slechte projectscope kan ontstaan is door de algemene prioriteit van het project in de organisatie. In het geval van meerdere lopende projecten maakt de algemene prioriteit van het project uit hoeveel resources het krijgt van de organisatie om de scope op te stellen.

Het niveau van het project is volgens projectmanagers ook een belangrijke invloed op de projectscope. Vaak worden programma's behandeld als een project terwijl dit een andere aanpak vergt dan voor een project.

De laatst vermelde reden is het stagegate principe. Bij veel grote organisaties worden nieuwe projecten voorgesteld en geprioriteerd volgens het stagegate principe. In het stagegate principe krijgt elk project een score. Traditioneel is dit vaak des te hoger de opbrengst en des te lager de kost des te hoger de score. Omdat sponsors die hun project voordragen er voor willen zorgen dat hun project hoger scoort dan andere wordt er gestuurd op deze factoren. Zo kunnen doelstellingen te ambitieus worden ingesteld of kosten te laag worden ingeschat.

4.4. Conclusie

Uit de enquête is gebleken dat projectmanagers vinden dat projectscopes dynamisch zijn en kunnen veranderen tijdens de loop van het project. De business- en projectdoelstellingen worden, net als het stakeholder- of contextdiagram, niet altijd opgenomen in de projectscope. Een meerderheid van de projectmanagers tracht dit wel te doen maar slaagt er niet altijd in. De business- en projectdoelstellingen die worden opgenomen in de projectscope worden zo helder en duidelijk mogelijk beschreven. Het is echter niet altijd mogelijk voor de projectmanager om dit te doen. Ook vinden de projectmanagers dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor het maken van de

projectscope. Hierin spelen stakeholders ook een rol. Tot slot wordt de product- en serviceoplossing die het project zal opleveren niet altijd compleet beschreven in de projectscope.

Om te achterhalen waarom deze vaststellingen gebeuren in de praktijk zijn er interviews uitgevoerd bij projectmanagers. Uit deze interviews bleek dat er veel verschillende redenen zijn waarom de constataties uit de enquête gebeuren in de praktijk.

De business- en projectdoelstellingen worden beïnvloed door slecht gedefinieerde opdrachten, het engagement, en mogelijks alternatieve motieven, van de stakeholder, slechte communicatie in de organisatie, tijdsbeperkingen en incorrecte of ontbrekende informatie. Deze factoren kunnen leiden tot het niet opnemen van, of maar deels opnemen van de doelstellingen in de projectscope. De helderheid van de doelstellingen wordt beïnvloed door het engagement van stakeholders en de organisatie t.o.v. het project, tijdsbeperkingen, het type project, slecht gedefinieerde doelstellingen en ongekende factoren. Indien mogelijk trachten de projectmanagers hun doelstellingen meetbaar te maken. Echter niet elke doelstelling is meetbaar te maken.

Het context- of stakeholderdiagram wordt in de praktijk ook niet altijd opgenomen in de projectscope. Ook hier zijn factoren zoals tijdsbeperkingen, ongekende, incorrecte of ontbrekende informatie en het type organisatie mogelijke factoren. Verder kan het zijn dat het opstellen van het diagram deel uitmaakt van het project, de impact moeilijk of niet goed bepaald is en dat de definitie van een stakeholder en het niveau van granulariteit waarop het diagram bepaald wordt een invloed uitoefent op het al dan niet compleet opnemen van het stakeholder- of contextdiagram in de projectscope.

De projectveronderstellingen en projectassumpties hebben dezelfde redenen waarom deze niet volledig opgenomen kunnen worden in de projectscope. De voornaamste reden is dat deze vaak op voorhand moeilijk in te schatten zijn. Vaak zijn er onvoorziene complicaties of gebeurtenissen bij een project. Ook het type project, zoals bv een innovatief project, kan ervoor zorgen dat de projectassumpties en -veronderstellingen niet compleet worden opgenomen in de projectscope.

Het laatste onderdeel van de projectscope, de voorgestelde service- of productoplossing, kan mogelijk niet opgenomen worden in de projectscope omdat de oplossing nog niet gekend is aan de start van het project of omdat de doelstelling te vaag is om een oplossing te definiëren. Andere redenen zijn dat het project nog een analysefase bevat om de oplossing te definiëren, een te dominante projectsponsor die het project probeert te beïnvloeden naar zijn eigen interesse i.p.v. die van de organisatie of de projectdoelstellingen worden aangepast waardoor de oplossing er ook weer anders uitziet.

Bovenstaande redenen, zoals veranderende projectassumpties of -veronderstellingen of complexiteit van organisaties, kunnen leiden tot het veranderen van een projectscope. Extra redenen zijn de veranderlijkheid van context en technologie. Volgens de geïnterviewden is dit nog meer het geval voor de IT-sector dan bij andere sectoren. Tot slot was één van de antwoorden dat de extra flexibiliteit, om een projectscope te kunnen veranderen, toelaat om meer waarde op te leveren zoals beschreven in de projectdoelstellingen.

De geïnterviewden hebben op het einde de kans gekregen om mogelijke factoren aan te geven die leiden tot een, volgens hun, slechte projectscope. De voornaamste factoren die hieruit terugkwamen waren het eigen belang van projectmanagers of stakeholders, een conflict of interest tussen PM's en sponsors, projectscope als justificatie van de doelstelling, algemene prioriteit in de organisatie, beperkende kritische succesfactoren, een te uitgebreid project, niveau van het project en het stagegate principe.

Bovenstaande redenen zijn de conclusies uit de enquête en de interviews. In het volgende stuk zullen deze resultaten gebruikt worden om een antwoord te vormen op de centrale onderzoeksvraag: “Wordt de omschrijving uit de literatuur over een goede projectscope ook door projectmanager ervaren als een goede projectscope en toegepast bij de uitvoering van IT gerichte projecten. Indien er verschillen zijn, welke verschillen zijn er en wat zijn de oorzaken hiervan.”

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie

In dit laatste hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden besproken in stuk 5.1, een conclusie worden opgesteld gebaseerd op de doelstelling van het project en de resultaten in stuk 5.2.

Vervolgens zal in hoofdstukken 5.3 en 5.4 aanbevelingen worden gemaakt voor respectievelijk de praktijk en voor verder onderzoek. Het werk zal worden afgesloten met hoofdstuk 5.5 waarin gereflecteerd wordt over de sterke en zwakke punten van dit onderzoek.

5.1. Discussie

Dit onderzoek is gestart in het eerste deel met aan te geven waarom projecten belangrijk zijn voor organisaties. Ondanks dat organisaties gebruik maken van projecten slagen er veel organisaties niet in om succesvolle projecten neer te zetten. Het succes van projecten kan gestuurd worden via project succesfactoren. Een instrument gebruikt in projectmanagement om te sturen op deze factoren is de projectscope. Degene die projecten uitvoeren doen er dus ook goed aan om tijd te investeren in de projectscope. De meest waarschijnlijke verantwoordelijken voor een project zijn projectmanagers.

In wetenschappelijke literatuur is de projectscope, de onderdelen, effecten en invloeden reeds uitvoerig beschreven. Ondanks deze informatie blijkt dat slechte projectscopes in de praktijk vaak nog steeds een reden zijn voor het falen van een project. Daarom is het doel van dit onderzoek om na te gaan of een goede projectscope volgens de literatuur ook zo gepercipieerd wordt door de projectmanager. Verder is het ook interessant om te weten of een goede projectscope volgens projectmanagers dan ook wordt toegepast in de praktijk of dat er mogelijk redenen zijn waarom ze dit niet doen.

In hoofdstuk 2 is er onderzoek gedaan naar wat een goede projectscope is volgens de literatuur. Hieruit is naar voren gekomen dat goede projectscopes bestaan uit verschillende onderdelen. De onderdelen het vaakst vermeld in de verschillende studies zijn: business- & projectdoelstellingen, contextdiagram, diagram met beïnvloede businessprocessen en externe entiteiten, projectbeperkingen, projectassumpties, kritische succesfactoren en de voorgestelde product- of serviceoplossing. Buiten deze onderdelen geeft de literatuur ook aan dat de verschillende onderdelen op een zo duidelijk en helder mogelijke manier moeten gedefinieerd worden. Hierdoor is het voor alle stakeholders van het project duidelijk wat de doelen en risico's zijn en kan er dus ook geen misinterpretatie zijn waardoor alle betrokkenen gealigneerd blijven. Ook is het duidelijk dat projectscopes niet vastliggen vanaf de start van het project. Een projectscope zal afhankelijk van het type project nog meer of minder veranderen in de loop van het project. Tot slot kan in de literatuur ook gevonden worden dat stakeholders betrokken moeten worden bij het opstellen van de projectscope. Dit is niet een verantwoordelijkheid die enkel bij de projectmanagers ligt.

Uit de resultaten van het onderzoek, gepresenteerd in hoofdstuk 4, is gebleken dat projectmanagers over het algemeen akkoord zijn met de literatuur. Ook voor projectmanagers zijn de onderdelen aangehaald in de literatuur belangrijk in een projectscope in de praktijk. Voor de meerderheid van deze vragen waren de resultaten van de projectmanagers, bijna volledig, unaniem. Enkel over het contextdiagram en het diagram met beïnvloede businessprocessen en externe entiteiten bestaat onenigheid tussen de projectmanagers. Desondanks geeft een meerderheid van de projectmanagers toch aan dit onderdeel ook belangrijk te vinden. Tot slot gaven de projectmanagers ook aan dat de verschillende onderdelen van de projectscope duidelijk en helder gedefinieerd moeten worden. Ook zijn ze akkoord dat de projectscope verandert tijdens de duurtijd van het project. Qua

verantwoordelijkheid van de projectscope vinden projectmanagers ook niet dat ze alleen verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de projectscope.

De projectmanagers zijn niet enkel bevraagd of ze bepaalde onderdelen belangrijk vinden in een projectscope maar ook of ze de verschillende onderdelen dan toepassen in de praktijk. Uit deze resultaten blijkt dat niet elk onderdeel wordt toegepast in de praktijk. Zoals reeds aangegeven in het vorige stuk worden voornamelijk de 2 diagrammen niet altijd of niet volledig opgenomen in projectscopes in de praktijk. Maar ook de business & projectdoelstellingen worden niet altijd volledig opgenomen in de projectscope. Ook rond de principes voor het opstellen van de projectscope blijkt dat niet altijd hulpmiddelen worden gebruikt om de doelstellingen helder en duidelijk te krijgen. Zo zijn projectmanagers bijvoorbeeld bevraagd of ze het SMART-principe toepassen op de doelstellingen maar dit gebeurt zeker niet altijd.

Het is dus opmerkelijk dat, ondanks dat projectmanagers en de literatuur het eens zijn over wat een goede projectscope is of hoe die wordt opgesteld, dit zich niet altijd weerspiegelt in de praktijk. In het laatste onderdeel van dit onderzoek, de semigestructureerde interviews, is dan ook getracht om redenen te vinden waarom deze verschillen er juist zijn. Voor het niet opnemen of niet volledig opnemen van de doelstellingen werden de volgende redenen aangehaald door de projectmanagers: slecht gedefinieerde opdrachten, het engagement, en mogelijks alternatieve motieven, van de stakeholder, slechte communicatie in de organisatie, tijdsbeperkingen en incorrecte of ontbrekende informatie. Ook voor het ontbreken of incompleet opnemen van het contextdiagram en het diagram met beïnvloede businessprocessen en externe entiteiten zijn oorzaken gevonden. Deze oorzaken zijn tijdsbeperkingen, ongekende, incorrecte of ontbrekende informatie, het type organisatie, het opstellen van het diagram maakt deel uit van het project, de impact is moeilijk of niet goed bepaald, de definitie van een stakeholder en het niveau van granulariteit waarop het diagram bepaald wordt is vatbaar voor interpretatie van projectmanager tot projectmanager. Verder is uit het onderzoek ook gebleken dat er veel oorzaken kunnen zijn waarom andere onderdelen niet of niet compleet worden opgenomen in de projectscope. Hierbij valt op dat veel van deze oorzaken ook al benoemd zijn bij het al dan niet volledig opnemen van de diagrammen of de doelstelling. Zo kan het zijn dat de voorgestelde service- of productoplossing niet compleet wordt opgenomen in de projectscope omdat: deze nog niet gekend is aan de start van het project, de doelstelling te vaag is om een oplossing te definiëren, het project nog een analysefase bevat om de oplossing te definiëren, het project een te dominante projectsponsor heeft die te veel invloed uitoefent of omdat de projectdoelstellingen worden aangepast tijdens het project.

Tot slot is gebleken dat er ook bepaalde factoren zijn die in het algemeen een negatieve invloed uitoefenen op een projectscope. Deze factoren konden niet direct gelinkt worden als een invloed op een bepaald onderdeel. Deze factoren zijn: eigenbelang van stakeholders of projectmanagers, conflict of interest tussen PM's en projectsponsors, het project wordt gebruikt als justificatie van de doelstellingen, de algemene prioritering van het project in de hele organisatie, een te uitgebreid project en het stagegate principe.

Al de bovenstaande oorzaken zijn verzameld door middel van interviews met projectmanagers die werkzaam waren in hetzelfde bedrijf. Een van de vragen die dan ook blijft is of andere stakeholders deze redenen ook aanhalen als oorzaken voor slechte projectscopes. Ook is de vraag of er nog oorzaken zijn die projectmanagers niet zien wegens hun positie binnen het project. Dit vraagt zeker nog verder onderzoek.

5.2. Conclusies

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te formuleren op wat het verschil is tussen een goede projectscope volgens de literatuur en volgens projectmanagers en de praktijk. In het onderzoek wordt ook aangegeven waarom er mogelijk verschillen zijn tussen een goede projectscope volgens de literatuur en projectscopes in de praktijk.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat een goede projectscope volgens de literatuur ook sterk overeenkomt met de definitie van een goede projectscope volgens projectmanagers. Enkel over het stakeholderdiagram en het contextdiagram bestaat er discussie tussen de literatuur en de projectmanagers. Volgens projectmanagers moet dit niet altijd noodzakelijk worden opgenomen in de projectscope.

Ondanks de overeenkomsten tussen de twee definities blijkt toch dat een projectscope in de praktijk vaak afwijkt van deze definitie. Vaak worden onderdelen niet of niet compleet opgenomen in de projectscope. Zeker voor de onderdelen: business- en projectdoelstellingen, stakeholder- en contextdiagram is dit waar. Ook is het vaak moeilijk in de praktijk om deze onderdelen helder en duidelijk te definiëren. Aangehaalde oorzaken hiervan zijn: slecht gedefinieerde opdrachten, het engagement, en mogelijks alternatieve motieven, van de stakeholder, slechte communicatie in de organisatie, het type organisatie, tijdsbeperkingen, incorrecte of ontbrekende informatie, de impact die moeilijk of niet goed bepaald is en de interpretatie van de definitie van een stakeholder en het niveau van granulariteit waarop de onderdelen bepaald worden.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Projectscopes hebben een positieve invloed op projectsucces. Volgens zowel de literatuur als projectmanagers bestaan projectscopes uit een reeks verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn business & project doelstellingen, contextdiagram, diagram met beïnvloede businessprocessen en externe entiteiten, projectbeperkingen, projectassumpties, kritische succesfactoren en de voorgestelde product/ serviceoplossing. Zowel de literatuur als de projectmanagers zijn akkoord dat dit belangrijke onderdelen zijn van een projectscope en dit dus ook best wordt opgenomen in scopes in de praktijk.

Verder is het belangrijk dat projectmanagers trachten zo goed mogelijk de verschillende onderdelen zo duidelijk en helder mogelijk te definiëren. Een projectscope wordt opgesteld door meerdere stakeholders en het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om tot een goed resultaat te komen samen met de verschillende stakeholders. Het is dus ook belangrijk dat de projectmanagers trachten om de input van de stakeholders scherp en helder te krijgen voor alle betrokken partijen bij het project.

Volgens dit onderzoek zijn er ook verschillende oorzaken waarom deze onderdelen niet worden opgenomen in een projectscope. Door bewust te zijn van deze oorzaken kunnen projectmanagers proberen om de negatieve invloed van deze oorzaken te minimaliseren. Voorbeelden van het verzachten van deze oorzaken zijn:

- Voldoende tijd uit te rekken voor het opstellen van de projectscope. (Oorzaak: tijdsgebrek)
- Het updaten van resources of beschikbaar maken van resources om de projectscope op te stellen. (Oorzaak: ontbrekende of incorrect informatie)
- Navragen om de initiële opdrachten te verscherpen of te verdelen in sub opdrachten. (Oorzaak: slecht gedefinieerde of te grote opdrachten)

Door actie te ondernemen om de oorzaken, gedefinieerd in dit onderzoek, te verzachten, zal de kans op een goede projectscope vergroten en bijgevolg de kans op projectsucces ook verhogen.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek is begonnen met de vraag of de definitie van een goede projectscope volgens de literatuur overeenkomt met de definitie van een goede projectscope volgens projectmanagers. Het onderzoek heeft getracht door enquêtes en semigestructureerde interviews hier een antwoord op te formuleren. De omvang van het gevoerde onderzoek is echter beperkt. Het aantal ingevulde enquêtes en interviews is te beperkt om de resultaten te generaliseren naar grotere populaties. Ook zijn de interviews afgenomen bij projectmanagers die werkzaam zijn bij hetzelfde bedrijf. Daarom wordt geadviseerd dit onderzoek te herhalen met een grotere populatie en in meerdere organisaties.

Tevens heeft dit onderzoek zich gefocust op IT-gerelateerde projecten. Daarom is het ook aanbevolen dit onderzoek nogmaals te herhalen binnen andere sectoren of andere soorten projecten. Op deze manier kan vastgesteld worden of de conclusies van dit onderzoek zich ook vertalen naar andere sectoren.

Tot slot heeft dit onderzoek ook getracht aan te geven waarom er verschillen zijn tussen de definities van een projectscope van de literatuur en van projectmanagers. Ook is er gekeken naar oorzaken waarom bepaalde onderdelen mogelijk niet worden toegepast in de praktijk. Deze resultaten zijn beide zeer exploratief en vragen dieper onderzoek om na te gaan of ze effectief de grondoorzaken zijn. Ook is er momenteel geen inzicht bekomen in het gewicht dat deze oorzaken hebben op de kwaliteit van projectscopes. Daarom moeten deze oorzaken nog verder onderzocht worden in vervolgonderzoeken.

5.5. Reflectie

De stappen, genomen om tot de conclusies van dit onderzoek te komen, staan beschreven in dit document. Hierdoor kunnen andere onderzoekers trachten het onderzoek nogmaals uit te voeren terwijl ze dezelfde methodologie hanteren. Hierdoor zouden ze tot dezelfde conclusies moeten komen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Zoals in de methodologie van dit onderzoek geraadpleegd kan worden is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van meerdere onderzoekbronnen. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals de online bibliotheek van de Open Universiteit en Google Scholar. Ook is er beroep gedaan op projectmanagers met vele jaren ervaring die gewerkt hebben op projecten losstaand van elkaar. Hierdoor is er in dit onderzoek aan triangulatie gedaan om de betrouwbaarheid te verhogen.

Uit de methodologie blijkt ook dat de resultaten van dit onderzoek tot stand zijn gekomen door een combinatie van enquêtes en semigestructureerde interviews met projectmanagers te doen. De semigestructureerde interviews volgden op de resultaten van de enquêtes. Hierdoor konden de vragen van de semigestructureerde interviews scherper en preciezer worden opgesteld waardoor hun relevantie en kwaliteit verhoogt. Tijdens de interviews zijn ook steeds alle gebruikte begrippen uitgelegd. Hierdoor kregen de geïnterviewden ook de kans om bij twijfel vragen te stellen over de betekenis van een definitie. Ook werden antwoorden van de respondenten kort samengevat door de interviewer om zeker te zijn dat er geen misinterpretaties waren van de antwoorden. De respondenten konden dan de stelling van de interviewer corrigeren indien ze niet akkoord waren

met de samenvatting. Deze twee controles zorgen ervoor dat de resultaten van de interviews betrouwbaar en geloofwaardig zijn.

In de enquête zijn bepaalde onderwerpen bevraagd met twee verschillende vragen. Hierdoor kon nagegaan worden of de respondenten de enquêtes actief bekeken en ingevuld hebben. Indien de resultaten van deze vragen elkaar tegenspraken bestond de kans dat de enquêtes niet zorgvuldig ingevuld werden door de respondenten.

Een minder sterk punt van het onderzoek is dat bij de enquêtes de definities niet zijn meegestuurd of toegelicht. Dit was een fout van het onderzoek en heeft ervoor gezorgd dat bepaalde definities mogelijk fout geïnterpreteerd zijn door respondenten. Dit is een factor waar rekening mee gehouden moet worden bij het interpreteren van de resultaten van de enquêtes en bijgevolg dus ook de interviews.

Tot slot zijn de enquêtes en interviews afgenomen bij een relatief lage populatie. Wegens tijdsgebrek zijn er niet meer dan 3 interviews afgenomen en 23 enquêtes ingevuld. Hierdoor is het moeilijk om de resultaten van dit onderzoek te vertalen naar een grotere populatie. Er is dus een risico dat de resultaten een vertekend beeld geven door de beperkte populatie. De interviews zijn tevens afgenomen bij projectmanagers die werkzaam zijn bij hetzelfde bedrijf. Ondanks dat ze werkzaam zijn op IT-projecten bij verschillende soorten bedrijven (financiële instellingen, productie bedrijven, retail, ...) is de kans toch groot dat de bedrijfscultuur een invloed heeft op de resultaten van de interviews.

6. Referenties

Hier staan alle gebruikte referenties in APA stijl.

- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. doi:10.1108/ijmpb-01-2017-0004
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58-65. doi:10.1016/j.ijproman.2015.09.007
- association, I. p. m. IPMA Standards. Retrieved from <https://www.ipma.world/projects/standard/>
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.011
- Brown, A. S. (2005). *the charter: selling you project*. . Paper presented at the PMI global Congress 2005, North America, Toronto, Ontario, Canada.
- Burek, P. (2006). *Developing a complete project statement in 2 days*. Paper presented at the PMI global Congress 2006, North America, Seattle, WA. Newtown Square.
- Derenskaya, Y. (2018). ProjectscopeManagement Process. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 118-125. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-1-118-125
- Dumont, P. R., Gibson, G. E., & Fish, J. R. (1997). Scope Management Using Project Definition Rating Index. *Journal of Management in Engineering*, 13(5), 54-60. doi:10.1061/(asce)0742-597x(1997)13:5(54)
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95. doi:10.1016/s0263-7863(02)00012-1
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65. doi:10.1016/j.ijproman.2005.07.004
- Glassbergen, R. (2017). Why do 70% of project fail to deliver? Retrieved from <https://www.enkillc.com/insights/2017/2/10/why-do-70-of-projects-fail-to-deliver>
- Hassan, I. u., Ahmad, N., & Zuhaira, B. (2018). Calculating completeness of software projectscopedefinition. *Information and Software Technology*, 94, 208-233. doi:10.1016/j.infsof.2017.10.010
- Hughes, D. L., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2017). Mapping IS failure factors on PRINCE2® stages: an application of Interpretive Ranking Process (IRP). *Production Planning & Control*, 28(9), 776-790. doi:10.1080/09537287.2017.1311431
- Hughes, D. L., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2019). Elucidation of IS project success factors: an interpretive structural modelling approach. *Annals of Operations Research*. doi:10.1007/s10479-019-03146-w
- Kähkönen, K. (1999). Multi-character model of the construction project definition process. *Automation in Construction*, 8(6), 625-632. doi:10.1016/s0926-5805(98)00111-3
- Khan, A. (2006). ProjectscopeManagement. *Cost Engineering*, 48(6), 12-16.
- Lech, P. (2016). Causes and remedies for the dominant risk factors in Enterprise System implementation projects: the consultants' perspective. *Springerplus*, 5, 238. doi:10.1186/s40064-016-1862-9
- Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.): Pearson.
- Martin, P. K., & Tate, K. (2000). What's in a project plan? *PM Network*, 14(4), 33.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217. doi:10.1016/j.ijproman.2013.05.012

- Mirza, M. N., Pourzolfaghar, Z., & Shahnazari, M. (2013). Significance of Scope in Project Success. *Procedia Technology*, 9, 722-729. doi:10.1016/j.protcy.2013.12.080
- Misch, R. (2010). *Critical success factors for professional management*. Paper presented at the PMI Global Congress 2010, north Americ, Washington, DC. Newtown Square, PA.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. doi:10.1016/j.emj.2007.06.003
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- PMI, P. m. i. (2013). *PMBok Guide and Standards*: Project management Institute.
- Procaccino, J. D., & Verner, J. M. (2006). Software project managers and project success: An exploratory study. *Journal of Systems and Software*, 79(11), 1541-1551. doi:10.1016/j.jss.2006.01.010
- Saadé, R. G., Dong, H., & Wan, J. (2015). Factors of project managersucces. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 10, 63-80.
- Saارينen, T. (1996). An expanded instrument for evaluating information system success. *Information & Management*, 31(2), 103-118. doi:10.1016/s0378-7206(96)01075-0
- Schwalbe, K. (2015). *Information Technology Project Management*.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. doi:10.1016/s0024-6301(01)00097-8
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742. doi:10.1016/j.ijproman.2008.06.003
- Thompson, G. R. (1996). Project definition: an alternative to the patchwork project. *PM Network*, 10(5), 29-31.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. doi:10.1016/s0263-7863(97)00022-7
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. doi:10.1016/s0263-7863(02)00112-6

7. Bijlagen

7.1. Bijlage 1

Beste projectmanager,

Bedankt om deel te nemen aan deze online enquête over projectscopes. De enquête bestaat uit 3 verschillende onderdelen met elk hun eigen set vragen. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 5 minuten. Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking aan dit onderzoek!

Deel 1: Vragen over uzelf.

Bent u werkzaam als projectmanagers?	Ja/ Neen
Bent u werkzaam op IT-projecten?	Ja/ Neen
In welke sector bent u werkzaam?	Tekstveld

Deel 2: Hierna volgen een reeks van statements over projectscopes. Bij elk statement zal u op een schaal van 1 tot 7 kunnen antwoorden of u al dan niet akkoord bent. (1 = helemaal niet akkoord, 4 = neutraal, 7 = volledig akkoord).

Vraag	Volledig niet akkoord	Niet akkoord	Gedeeltelijk niet akkoord	Neutraal	Gedeeltelijk akkoord	Akkoord	Volledig akkoord
Een goede projectscope verandert niet meer tijdens een project.							
Een projectscope bevat een beschrijving, op hoog niveau, hoe de product- of service oplossing van het project eruit moet zien.							
De business- en projectdoelstellingen moeten in de projectscope zijn opgenomen.							
De projectscope bevat een overzicht van alle stakeholders betrokken bij het project.							
De projectscope bevat alle mogelijke beperkingen, veronderstellingen en							

afhankelijkheden die van invloed zijn op het project.							
De projectscope bevat kritische succesfactoren zoals, maar niet beperkt tot, budget, tijd en kwaliteit.							
De projectscope wordt opgesteld door de projectmanager.							
De projectscope voor een enkelvoudige disciplinair project en een multidisciplinair project verschillen niet.							
De doelstellingen in een projectscope moeten duidelijk en helder beschreven zijn. (Likert)							
Een goede projectscope bevat een diagram van alle systemen, software en actoren die beïnvloed worden door het project.							
Doelstellingen worden best beschreven volgens een principe zoals SMART. (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)							
Een projectscope is in zijn finale vorm voor het project begint.							

Deel 3: Het laatste deel zal u bevragen naar het opstellen van een projectscope in de praktijk. Deze vragen kan u beantwoorden met Ja, Neen en Deels.

Vraag	Antwoord
Neemt u de business doelstellingen op in de projectscope?	(Ja/ Neen/ Deels)
Neemt u de project doelstellingen op in de projectscope?	(Ja/ Neen/ Deels)
Neemt u alle stakeholders op in de projectscope?	(Ja/ Neen/ Deels)
Bent u verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope bij projecten?	(Ja/ Neen/ Soms)
Hebt u ooit al eens de projectscope aangepast tijdens het project?	(Nooit/ Soms/ Regelmatig/ Altijd)

Beschrijft u de product- of serviceoplossing van een project?	(Ja/ Neen/ Soms)
Bij het opstellen van een projectscope, neemt u alle beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden mee op?	(Ja/ Neen/ Soms)
Beschikt u altijd over genoeg informatie om de beperkingen, veronderstellingen en afhankelijkheden op voorhand te bepalen?	(Ja/ Neen/ Soms)
Neemt u kritische succesfactoren zoals budget, tijd en kwaliteit op in de projectscope?	(Ja/ Neen/ Soms)
Welke van volgende elementen zijn wel onderdeel van een multidisciplinair project maar niet van een enkelvoudig disciplinair project.	(Wel/ niet)
Stelt u de doelstellingen van een project op volgens het SMART-principe?	(Ja/ Neen/ Soms)
Bent u in staat om de doelstellingen en noden van de business duidelijk op te nemen als u een projectscope opstelt?	(Ja/ Neen/ Soms)
Beschikt u over genoeg informatie om de doelstellingen en noden van de business te bepalen?	(Ja/ Neen/ Soms)
Stelt u altijd een stakeholder diagram op bij de projectscopes die u opstelt?	(Ja/ Neen/ Soms)

Indien u nog opmerkingen heeft voor de onderzoeker of informatie wenst mee te geven kan u dit doen in onderstaand tekstveld.

7.2. Bijlage 2

Vragen voor semigestructureerde interviews.

Vragen	Doel
Een goede projectscope bevat verschillende elementen, zijn deze bij u ook altijd opgenomen in projectscopes? Hoe komt het dat <antwoord X> niet in de projectscope komt?	Deze de vraag heeft als doel om de elementen van een goede projectscope volgens de literatuur af te toetsen met wat de projectmanagers een goede projectscope vinden. Het opent tevens een weg om door te vragen naar mogelijke afwijkende elementen en waarom deze afwijken.
Staat de projectscope voor u vast eens deze opgesteld is of is deze nog open voor verandering tijdens het project? Waardoor verandert de projectscope?	De projectscope van een multidisciplinair project of een groot project staat niet vast vanaf het begin van een project volgens de literatuur. Met deze vraag wil ik deze stelling staven en nagaan of dit ook invloed heeft op welke elementen vanaf het begin zijn opgenomen in de projectscope en welke niet.
Beschikt u altijd over alle nodige informatie voor een projectscope op te stellen? Hoe komt het dat deze informatie niet beschikbaar is?	Het ontbreken van relevante informatie kan een reden zijn voor een incomplete projectscope. Met deze vraag kan nagegaan worden of een projectmanager een bepaald element van een goede projectscope niet opneemt omdat hij het niet belangrijk vindt of omdat hij niet over de juiste informatie beschikt.
Is de informatie waarover u beschikt om een projectscope op te stellen altijd betrouwbaar? Waarom is deze informatie niet betrouwbaar?	Het opstellen van een goede projectscope impliceert dat er voldoende betrouwbare informatie beschikbaar is. Met deze vraag wil ik nagaan of dit ook altijd het geval is, zo niet is dit een mogelijke reden waarom een projectscope in de praktijk afwijkt van die uit de literatuur.
Welke rollen spelen de verschillende stakeholders van het project bij het opstellen van de projectscope? Beschikt u altijd over contactopties met alle stakeholders? Hoe gaat u om met de projectscope indien u niet alle stakeholders kan bereiken?	Het opnemen en beschrijven van doelstellingen en stakeholders is belangrijk bij het opstellen van een goede projectscope volgens de literatuur. Deze vraag wil nagaan of hier een mogelijke oorzaak ligt voor het afwijken van een projectscope in de praktijk tegenover die van de literatuur.

7.3. Bijlage 3

7.3.1. Interview 1

Interviewer: [00:00:05] Dus je weet dat ik bezig ben met een thesis op dit moment. Eigenlijk om alles af te ronden rond het project scopes. Eigenlijk meer specifiek Project scopes bij IT-projecten. Ik heb er recent een enquête bij gedaan. Er zijn heel veel resultaten uitgekomen, die enquête dat je zelf ingevuld en gebaseerd daarop zijn er eigenlijk redelijk wat vragen uitgekomen over langs mijn kant. En die zou ik graag eens eigenlijk willen afoetsen met iemand die effectief de projectmanager is en daar misschien antwoord op kan geven. Dat ik wat inzicht krijgt in wat dat mogelijke redenen zijn. Nu misschien heel even om te kaderen. Wat dat mijn opvatting, ai, literatuur opvatting is van een goede Project scope. Die bevat business en project doelstellingen. Die bevat een stakeholder diagram. De project beperkingen en assumpties, vooronderstellingen en dingen waar het gewoon niet bij kunt. Kritische succesfactoren. En dan de voorgestelde product of service oplossing eigenlijk, dat is volgens de literatuur. Nu wat ben ik heel specifiek gaan onderzoeken: komt wat de literatuur zegt als een goede project. scope overeen met wat dat een projectmanager daar van vindt, wordt dat ook uitgevoerd en zo niet, zou ik ook al naar redenen willen kijken voor een vervolgonderzoek.

Geïnterviewde: [00:01:32] Ok, Duidelijk

Interviewer: [00:01:33] Uhm, nu, ik ga beginnen eigenlijk meteen met de assumpties, uhm, de conclusies laat me het zo zeggen die ik heb gehaald uit de enquête. Daarna gaan we eigenlijk van alle puntjes gewoon kort overlopen dat ge nog eens kunt schieten op dingen waarvan gezegd daar heb ik ook nog wel een mening over. Dus uhm, het eerste is waar. Uhm beschikt u altijd over de nodige informatie om business project doelstellingen op te stellen in een projectscope.

Geïnterviewde: [00:02:05] Uiteraard niet, maar het is natuurlijk. Het is een beetje de rol van de PM om aan te voelen wat die ontbreekt. En als dat dan belangrijke dingen zijn om die oftewel toch nog helder te krijgen of er is in de, uhm, een goeie scope maakt ge meestal voor de start van u projecten. Ofwel voordat dat afgerond wordt aan te geven dat het risico is dat nog niet alles heel helder is.

Interviewer: [00:02:38] En waarom kan het dan zijn dat is niet helder is?

Geïnterviewde: [00:02:44] Uhm, uitstekende vraag uiteraard. Waarom kan iets niet helder is? Je hebt soms dat, projecten zijn vaak, de definitie van een project is meestal dat je iets nieuws doet. Iets nieuws creëert dat nadien in de run komt. Dus normaal zijn vaak op transversale, of projecten waar dat we op gewerkt hebben zijn vaak transversale dingen. Dus natuurlijk iets dat een marketeer zegt of iemand van finance of iemand van ops verschilt, dus je hebt tijd nodig om die stukje op één lijn te krijgen en helder krijgen. En die tijd is, stel nu dat je iets moet ontwikkelen door een bepaalde wetgeving die live gaat, en je hebt niet heel veel tijd. Ja dat zijn situaties dat je soms toch moet durven. Alles context gebonden is.

Interviewer: [00:03:31] Bijvoorbeeld naar de GDPR toe de bedrijven die laat in gang schieten en kijken wat er aan het project doen. Dat kan een reden zijn waarom dat eigenlijk niet genoeg tijd hebt om die doelstellingen te moeten ontwikkelen.

Geïnterviewde: [00:03:43] Ja, maar dan zou je eigenlijk moeten, allé, dat mag nooit een excuus zijn om de doelstelling niet helder te krijgen. Dat kan een reden zijn dat je de scope kleiner zet dan bijvoorbeeld die één of twee heel belangrijke doelstellingen wel helder. Maar dat je eigenlijk zegt dat de andere die 10 misschien niet tegen de 26ste mei moeten, die gaan we nu parkeren. Maar allé, ik vind wel dat ge in elke projectscope voordat gestart moet ge wel, moet wel weten: wat moet er

gebeuren tegen wanneer om waarde te creëren? Maar ge moet daar niet alles even helder hebben, want dat gaat eerlijk gezegd, allé, dat theorie vrees ik.

Interviewer: [00:04:14] Ja, maar zelfs de theorie is daar redelijk ai, de literatuur is daar redelijk pragmatisch in de latere jaren dat je merkt. Voornamelijk naar het feit van multidisciplinaire teams dat je merkt en heel complexe projecten, wordt wel vaker gezegd van je hebt niet altijd de informatie. En daarmee dat de vraag heel interessant is waarom die informatie er niet altijd is. De vorige geïnterviewde gaf bijvoorbeeld aan ook van de stakeholders. Dat daar ook niet altijd evenveel duidelijkheid is binnen. Want wat zij juist verwachten van de doelstellingen.

Geïnterviewde: [00:04:50] Ja maar ook dan als dat, ja. Want dat is eigenlijk onaanvaardbaar, hé. Ai, je moet eigenlijk Altijd stuk weten wat de impact is dat uw project wilt realiseren. Dat het onduidelijk is hoe, dat is Allé, dat vind ik, dat kunt u tolereren, maar dat het onduidelijkheid is wat of waarom?

Interviewer: [00:05:15] Hij gaf ook wel aan van naar de stakeholder zelf toe is het belangrijk om die impact te bepalen. Maar, je weet niet altijd dat de volledige impact is. Misschien daarom dat ik even doorga op mijn de vraag meteen waarom neemt ge stakeholders al dan niet op in het project scope. Neemt u ze op, of?

Geïnterviewde: [00:05:32] Ja

Interviewer: [00:05:36] Wij hebben gemerkt dat dat niet altijd gebeurt. De vraag is dan ook eigenlijk waarom zou dan kunnen überhaupt.

Geïnterviewde: [00:05:44] ze wel of niet opnemen?

Interviewer: [00:05:45] Ze niet opnemen.

Geïnterviewde: [00:05:49] Waarom dat zou kunnen? Ik zou ze eigenlijk altijd opnemen, omdat ge toch, allé, ten eerste voor mij is er een verschil tussen de scope dat je initieel opstelt en de scope die je uitvoert encours de project. Want dat kan wijzigen, als je bezig bent kan het zijn nog andere inzichten krijgt rond fenomenen die veranderen. Wetgeving die verandert weet ik veel, waardoor ge eigenlijk u scope een stukje moet bijpassen. Voor mij dient u scope om u achterliggende doelstelling te bereiken. Dus als ge ziet dat de dingen gebeuren kan het zijn dat ge dat stuk moet aanpassen en dus de stakeholders die ge initieel of moet betrekken of moet informeren. Maar ik zou persoonlijk altijd die initieel meenemen omdat dat, vaak gewoon met opstart van het project de scope een moment dat iedereen nog aan tafel zit is gewoon een goed moment om te weten zijn we hier stakeholders aan te vergeten.

Interviewer: [00:06:41] Gebeurt dat dan ook dat ge ze vergeet?

Geïnterviewde: [00:06:46] Uitstekende projectmanager, zal zelden gebeuren. Nee, Uiteraard, maar als ge u als ge uw doelstellingen helder hebt. Hmm, Ik denk dat vaak externe stakeholders vergeten worden dus stakeholders die niet in de firma zitten. Want het is makkelijk om door een organigram te gaan en te zeggen ok, kijk we moeten die, die en die betrekken in departementen. Waar het moeilijker is, is eigenlijk, uhm, stel dat je een project doet voor inderdaad GDPR bijvoorbeeld uw advocatenkantoor is een stakeholder. De pers is mogelijk, afhankelijk van het type organisatie dat je bent, de pers is een stakeholder.

Interviewer: [00:07:27] En complexiteit van de organisatie intern dan, dat zou u niet aangeven als een reden waarom dat je stakeholders al dan niet opneemt? Stel dat de organisatie zo overmatig complex is dat het heel moeilijk is om echt alle stakeholders te vinden?

Geïnterviewde: [00:07:42] Dan is het moeilijk om ze uit te voeren. Als je in het begin uw scoop opmaakt, en zegt kijk, dit zijn de stakeholders en je hebt een organigram. Op zich denk ik dan dat het wel lukt om aan te geven welke moeten hard betrokken zijn? Welke misschien iets minder? Als je u organigram hebt, en dat is up-to-date, dan moet dat wel lukken. Ik denk dat het moeilijk is om het uit te voeren. Dat lijkt mij uiteraard des te complexer en grotere organisatie dus des te complexer dat stuk is.

Interviewer: [00:08:09] En waarom zou het dan moeilijk zijn om ze uit te voeren? Beschikbaarheid van de stakeholders misschien of??

Geïnterviewde: [00:08:14] Beschikbaarheid van stakeholders, allé stel nu dat je bijvoorbeeld, ik zeg maar iets, stel dus dat er een organisatie is, een multinational twintigduizend of 100.000 medewerkers in België en je moet daar een project doen. En je identificeert misschien, 100 key stakeholders. Ja, als je die allemaal wilt betrekken. Ja.

Interviewer: [00:08:36] Dan ben je even bezig.

Geïnterviewde: [00:08:36] Ja dus ge moet dan, allé, wat je vaak, of wat ge kunt doen is bij de opmaak van uw scoop is een communicatie matrix maken. En eigenlijk gaan zeggen, van welk type stakeholder gaan we goed benaderen? Want ge weten dat als u? Allé, ge kunt wel one-on-one meetings doen met de key stakeholders, maar ge kunt dat niet doen voor 300 man. Dus ge moet gaan zeggen ook dit type van stakeholder gaan we bereiken door nieuwsbrieven, e-mail communicatie, video's op intranet.

Interviewer: [00:09:06] Dus daarom dat ge dan eigenlijk ook zegt dat de project, ai, dat noemt dan de kritische succesfactoren, een rechtstreekse invloed vormen op welke stakeholders dat je bereikt. Want bijvoorbeeld sommige van die kritische succesfactoren zijn dan tijd, budget. Dat is dan een invloed, ook op welke stakeholders ge al dan niet kunt betrekken in de communicatie.

Geïnterviewde: [00:09:27] Ja.

Interviewer: [00:09:29] Maar je wil ze wel altijd aangeven in het projectscope dat je ze op zich kunnen opvangen.

Geïnterviewde: [00:09:34] Ik zou altijd doen, omdat die discussie met uw sponsor op dat moment is al super cruciaal. Omdat die kent zijn organisatie het best. Die is best geplaatst om eigenlijk te zeggen als we die en die doelstelling willen bereiken, dan zijn dat de kritieke mensen die je moet meenemen. Die oefening moet ge eigenlijk altijd, en dat gaat zowel over wie heb je nodig tijdens de realisatie van project als wie heb je nodig nadien op de resultaten die u project opleverd te kunnen blijven dragen, dat wordt vaak vergeten. Je hebt dus bijvoorbeeld, ik zeg maar iets, als je een applicatie bouwt, is het dus IT. Het support team van IT is per definitie een stakeholder die moeten nadien, uhm.

Interviewer: [00:10:11] De applicatie in ops krijgen en in de run te houden eigenlijk. eigenlijk.

Geïnterviewde: [00:10:14] Ja.

Interviewer: [00:10:15] Ok. Nee ok, goed. Uhm, nu je zei al, je haalde al even die project sponsor aan. Natuurlijk één van de belangrijkste stakeholders dat er is als misschien niet de belangrijkste is. Nu wie is er, dat dan de volgende vraag, wie is eigenlijk verantwoordelijk voor het opstellen van de projectscope? En wie is er allemaal verantwoordelijk voor het helpen opstellen van die projectscope zelf. Zegt ge dan alle stakeholders of?

Geïnterviewde: [00:10:47] Voor mij zou dit ook als ge zo, ik weet niet of je een Raci kent, voor mij is dat eigenlijk het verschil tussen responsible en accountable. Uiteindelijk een projectmanager werkt in mijn opzicht voor een projectsponsor. Natuurlijk je kan niet van alle sponsors vragen, die hebben soms 20 projecten in hun portfolio dat die 20 projectscopes schrijven. Dus voor mij is de projectmanager responsible dat er een goede prijscope is, dat die gedragen wordt door iedereen die ook meewerkt, door de stakeholders. Maar ik vind wel dat het de sponsor is die daar een stuk accountable voor is. Het is de projectsponsor die eigenlijk zegt: Wij hebben hier bepaalde doelstellingen moeten realiseren, want die sponsort, die maakt daar de budgetten voor vrij. Dat is eigenlijk degenen, vind ik, die de eindverantwoordelijkheid heeft. Dat die objectieven ook gehaald worden.

Interviewer: [00:11:42] Dat vind ik nu heel interessant dat ge dat zeg maar is hij dan ook de eindverantwoordelijke voor uiteindelijk een goede projectscope? Als in, hij kan wel de verantwoordelijkheid uiteindelijk tijdelijk even bij de sponsors, uhm, manager leggen inderdaad en dan achteraf die terug opnemen voor de eindverantwoordelijke. Dat vind ik dan heel interessant, omdat de vorige geïnterviewde zei juist niet zijn dat de projectmanager eigenlijk de eindverantwoordelijke is voor het opstellen van de projectscope zelf. Waarom leg jij hem dan bij de sponsors?

Geïnterviewde: [00:12:12] Ja het schrijven en het zorgen dat die geaccepteerd wordt. Dat is eigenlijk de projectmanager, is responsible, de R in de Raci. Die moet zorgen dat die er is dat die gedragen wordt en geaccepteerd. Dus ook door zijn sponsor. Maar de sponsor is voor mij accountable dat wat dat die scope is die hij krijgt van de PM ook daadwerkelijk zijn doelstellingen bereikt.

Interviewer: [00:12:36] Ok, dus nog niet is uitgevoerd, maar gewoon echt de doelstellingen volledig af.

Geïnterviewde: [00:12:40] Ja, maar de PM kan in alle oprechtheid die. Het is een sponsor die ergens een opdracht krijgt van iemand van de raad van bestuur, van de CEO. Die heeft ergens een opdracht gekregen en die heeft daarvoor middelen gekregen, Projectbudget. Hij moet dat vertalen naar de scope en een project. Maar daarvoor heeft hij hulp. Dat is de PM. En inderdaad een goede PM gaat zich accountable voelen. Dat is een goede PM. Maar in the end als wij bij het [KLANT NAAM] het BI-platform verknoeien, dan gaat [Project-sponsor].

Interviewer: [00:13:16] De eindverantwoordelijkheid dragen.

Geïnterviewde: [00:13:17] Lastig zijn op ons en die gaat ons buiten shotten en die doet dat omdat hij accountable is. Die gaat dat niet BI-platform zelf fixen, die gaat een andere partner zoeken. Ja, dat vind ik wel.

Interviewer: [00:13:27] Oké. Wie is er dan, ai, wie helpt bij het opstellen? Want wij hebben nu al gezegd waar de verantwoordelijkheid ligt, eigenlijk bij de sponsor en deels bij de manager. Maar wie helpt er eigenlijk allemaal bij het opbouwen van die scope? Om die goed en duidelijk en helder te krijgen?

Geïnterviewde: [00:13:46] Ik denk dat dat heel hard afhangt van de complexiteit en grootte van een project. Het project, waar de, allé je hebt projecten van 300 man waarbij wijze van spreken de PM ook in een analist speelt en dat eigenlijk opstelt. Je hebt projecten van, uhm, bij [KLANT NAAM] lopen projecten van 20 tot 30 duizend man dagen. Daar heb je een heel team van analisten en meerdere PM's die erop bijdragen. Ik denk daar voor mij is de, de PM moet zorgen dat de kwaliteit van het document wat erin staat dat dat hoog is. en ik denk dat die daar, ja goeie PM's gaan ook vind

ik een stuk mee in de analyse en weten ook dat die, hoe dat die requirements gedefinieerd zijn, dat dat goed is. Maar ik denk dat dat altijd een, ja ehm, het is voor mij altijd de combinatie van iemand met veel meer analyse, business analyse insteek en een PM lijkt mij het meest.

Interviewer: [00:14:36] Ziet je dan ook alle stakeholders mee, Ai, dat die eigenlijk moeten mee helpen bij het opstellen van het project.

Geïnterviewde: [00:14:43] Ja maar die helpen vind ik.

Interviewer: [00:14:43] Maar indirect.

Geïnterviewde: [00:14:46] Ja die helpen door die meetings zitten. Ai, wat ik vind dat een goed proces is, is je hebt meetings met stakeholders, je legt uit wat je wilt, requirementssessies en je documenteerd die meetings. Het simpele principe van meeting notes werkt zeer goed. Natuurlijk, dat zijn allemaal individuele meetings en workshops. De bedoeling van het project dat een geïntegreerd geheel vormt, en dat is wel de verantwoordelijkheid van of een goede analist of een goeie PM. Dat die al die losse componenten in een nieuw geheel gieten, en zegt kijk gebaseerd op alles wat we hier zien is dit wat wij voorstellen als scope. En dat leg je typisch voor aan een steerco, waar ook de projectsponsor in zit, en dat wordt daar goedgekeurd of niet goedgekeurd.

Interviewer: [00:15:27] Daarom dat je ook zegt dat dan ook wel de projectmanager een heel grote impact heeft op de grote van de scope juist.

Geïnterviewde: [00:15:33] Absoluut.

Interviewer: [00:15:34] En dat hij degene is die daaraan mee moet werken. Stel dan dat we met een situatie zitten waar business doelstellingen zijn opgesteld en project doelstellingen en iemand komt daarvoor tot bij u, en die zegt van ik wil dat jij dat uitvoert voor mij, maar jij zegt dat gaat niet op dit moment met hetgeen ik krijg.

Geïnterviewde: [00:15:53] Van budget bedoelt u?

Interviewer: [00:15:54] Bijvoorbeeld? Dat ga jij jouw scope beginnen aanpassen, signaleren en gewoon laten landen.

Geïnterviewde: [00:16:00] Je hebt altijd hebt die driehoek, tijd, dealine, budget en kwaliteit. En een goede PM, echt een goeie weet op welk van die drie hij kan spelen om eigenlijk toch die doelstellingen maximaal te halen. Maar uiteraard, stel nu dat het onrealiseerbaar is binnen die constraints moet een goeie PM, heb je analisten die dat dan aangeven. En een goeie PM helpt dan mee om te zien op welk van die je gaat spelen.

Interviewer: [00:16:35] Dat waren zowat de vier belangrijke vragen die eigenlijk uit mijn analyse zijn gekomen. Hetgene dat ik nu wel nog zou willen doen is heel snel even door, ai, heel snel, even door de verschillende punten van de enquête gaan, want dan gaan we ook langs alles afgaan van de uhm van het van de literatuur zelf en dan kan je daar eigenlijk ook meteen mee aangeven of je wel akkoord bent met iets of niet. En op zich hoe je daarover denkt? Misschien ook wel interessant voor u om de resultaten te zien. Nu, het eerste gedeelte was gewoon even aftoetsen bent u effectief sponsor of manager, nu er was er een tussen die het niet was dus die heb ik er uitgelaten. Uhm, dan hadden we het eerste gedeelte en het eerste gedeelte was eigenlijk niet meer als ik ga stellingen presenteren. Die stellingen kwamen overeen telkens met iets wat dat euh deel uitmaakt van de goede literatuur scope en er kon dan ook geantwoord worden van één op zeven. Nu als ik ze dan even afloop vanaf het begin bij stelling een. Tijdens een project kan een goede projectscope niet

meer veranderen. Daar is eigenlijk redelijk uniform op geantwoord dat die zo goed als altijd nog zal veranderen en niet meer aangepast zal worden.

Geïnterviewde: [00:17:49] Tuurlijk

Interviewer: [00:17:49] Wat is daar een mogelijke reden van? Voor u persoonlijk? Ik weet dat er literatuur bijvoorbeeld al zegt in des te complexere situaties des te vaker dat die gaat veranderen. Maar ik heb ook al te horen gekregen dat iemand in het agile bijvoorbeeld omdat ge telkens eigenlijk om de twee weken extra waarde gaat opleveren zijn dat je telkens gaat bijsturen.

Geïnterviewde: [00:18:08] Ik denk zeker in de wereld waardat wij in zitten, waar context en technologie en mogelijkheden zo snel veranderen. Laten we zeggen dat de gemiddelde project een doorlooptijd heeft van zes tot twaalf maanden. Als ge dan vasthoudt aan uw scope hebt je het risico dat je gewoon niet relevante dingen gaat opleveren. Dus je moet, allé. Bedoeling van het project is, hangt af van de bedoeling van een project, voor alle duidelijkheid. Maar bijvoorbeeld heel veel IT projecten dienen uiteindelijk om meer waarde te creëren voor de business. En ik denk daar aan een stuk flexibiliteit in uw scope inbouwen, is vaak zelfs slim.

Interviewer: [00:18:50] Om dan te kunnen voldoen aan de waarde die uiteindelijk opgeleverd moet worden.

Geïnterviewde: [00:18:55] Wat voor mij nooit kan wijzigen aan projectscope, zijn de doelstellingen. Dan spreek je vaak over een ander., ai dat kan wijzigen, maar dan spreek je niet meer over een kleine wijziging in uw project.

Interviewer: [00:19:10] Dus je gaat echt wel zeggen van op zich die scope zelf, die kan altijd nog aangepast worden, maar de achterliggende kern waarom ge die scope definieerd? Dat blijft vast.

Geïnterviewde: [00:19:23] Voila, Als je die, als die verandert, dan moet je eigenlijk heel uw oefening van welke stakeholders moeten we betrekken, moet je die opnieuw doen. Stel dat je zegt ons doel is de GDPR deadline halen. En opeens zegt iemand nu dat we toch bezig zijn, moeten we ook efficiëntiewinsten generaliseren met de business. Dat vraagt een totaal andere aanpak, ander budget, andere stakeholders.

Interviewer: [00:19:47] En wat zijn dan de voornaamste redenen dat zoiets kan wijzigen?

Geïnterviewde: [00:19:53] Dat kan wijzigen als je in executie zit en je begint het uit te voeren en dat mensen zien van ah,tiens interessant dat kunnen we ook nog dit, dit en dit doen. Gewoon dat de ogen van mensen opengaan. Als die dingen kunnen meegenomen worden door het huidige projectteam. Dan is de impact as such ook nog beperkt, dan budgettaire impact en misschien timing, maar in de modus operandi verandert niet. Maar er kunnen ook heel vaak wijzingen zijn dat gij weet van het team dat het uitvoert kan die dingen. Allé dat hangt er heel hard vanaf van welke impact dat heeft op uw werking.

Interviewer: [00:20:25] Als ik het zo hoor kan het dus deels opportunistisch zijn

Geïnterviewde: [00:20:28] Tuurlijk

Interviewer: [00:20:28] Ofwel inzichten die er uiteindelijk gewoon uitkomen terwijl dat je bezig bent. Heb je het dan ook al echt aan de hand gehad gewoon iets volledig afgeschaft is, omdat het niet meer strookt met waar de business naartoe zou?

Geïnterviewde: [00:20:47] Projecten worden veel te weinig gestopt.

Interviewer: [00:20:50] Is dat zo? En waarom dan?

Geïnterviewde: [00:20:57] Euh. Ten eerste omdat dat een heel sterke vorm van leiderschap vraagt. Durven zeggen Ik heb hier een enveloppe gekregen van 300.000euro. We hebben nog 100 verbrand. Het gaat niet lukken, ik trek er de stekker uit. Ik zie dat veel te weinig. Ook veel te weinig omdat ze in de situatie zitten waar die budgetten op moeten. Ja, da's toch. Ik denk dat eigenlijk ze, in de praktijk te weinig. Omdat je dan ook vaak van andere, omdat je daar sowieso ook stakeholders mee tegen de schenen stampt.

Interviewer: [00:21:37] Ok, dat is een duidelijk antwoord dan voor de volgende stellingen was het dan eigenlijk dus die business en project doelstellingen worden opgenomen. Nu als ik u zo hoor..

Geïnterviewde: [00:21:45] Wat was de schaal? Is het één tot zeven?

Interviewer: [00:21:48] Tot zeven ja, nu als ik u zo hoor praten op dit moment is dat redelijk duidelijk. Dat je zegt van die worden altijd opgenomen. Iets wat dan wel, ai, je merkt ook dat dat dan volledig overeenkomt met hetgene wat dat de andere projectmanagers zeggen. Voorstelling drie vond ik het eigenlijk wel interessant dat er niet altijd gezegd werd van maar alle stakeholders op in de projectscope zelf.

Geïnterviewde: [00:22:08] Ik zou dat altijd doen ja,.

Interviewer: [00:22:10] Dat zei [PM1] ook al van die moeten er eigenlijk altijd bij zitten. hij kon ook niet echt geen reden geven waarom je dat het niet zou doen. Maar die hebben nu ook al besproken derjuist. De projectscope wordt enkel opgesteld door de projectmanager, hebben we derjuist ook al besproken, maar daar is eigenlijk ook iedereen unaniem over akkoord dat dat niet zo is. En dan stelling 5 de doelstellingen moet duidelijk en helder beschreven worden dat er geen ruimte voor interpretatie is. Iedereen is daarmee akkoord dan is alleen de vraag hoe weet ge dat verzekeren dat dat ook effectief lukt?

Geïnterviewde: [00:22:42] Ja, ik ga daar eigenlijk hetzelfde antwoord moeten geven als juist. Dan heb je eigenlijk echt iemand nodig die, Veel staat of valt met kwalitatieve mensen. En dan heb je ook een sponsor nodig en een PM die, ja waarvoor dat half niet goed genoeg is. En je moet weten dat als je, uhm, de scoop is één van de eerste stappen van uw project en dus des te vroeger in de cyclus dat ge de fout in gaat of de mist in gaat, sorry, des te groter het effect wordt.

Interviewer: [00:23:10] Het butterfly effect?

Geïnterviewde: [00:23:12] Ja, en dat is heel hard zo. Als je bij het design van een oplossing het verkloot, dat is veel erger dan de testen langs de business kant helemaal op het einde. Dat kan je namelijk nog fixen. Dus daar een projectsponsor die, de-ie dat project belangrijk vindt, gaat in principe.

Interviewer: [00:23:32] Er veel aan doen omdat wel duidelijk en helder te krijgen. Ga je dan ook echt specifiek van die principes volgen als SMART. En dat is nu niet echt bedoeld om het specifiek op dat principe te hebben van smart, maar gewoon dat je naar van die principes gaat terug grijpen. Waardat je voor jezelf wel een beetje gaat verzekeren of zeg je dat is ervaring waar ik op teer?

Geïnterviewde: [00:23:53] Als dat kan en ge kunt die SMART maken, zou ik dat altijd doen. Stel, je hebt een project en dat zegt eigenlijk we willen door dit te doen willen we de rentabiliteit van dat product met x procent verhogen. En dat kan? Dan zou ik dat altijd doen, want er is niks zo leuk voor een team als naar iets toe te werk dat je kan meten of je het haalt of niet. Maar de realiteit zegt ook dat heel veel, uhm. Bijvoorbeeld, we zijn nu een proposal aan het maken, een project aan het maken

voor [KLANT NAAM], hen meer data gedreven te laten worden. Je kunt daar wel inschrijven van: we gaan dat doen door bijvoorbeeld een quiz te doen en we doen die quiz op één januari en we doen die opnieuw 31/12. En de resultaten moeten beter zijn. Maar wat je niet wilt is bijwijzevanspreken, betere quiz resultaten, maar niet een meer data gedreven organisatie. Dus je moet daar toch als het echt gaat over harde. Allé bijvoorbeeld die KPI echt dat je zegt, kijk ja, 20 nieuwe klanten binnenhalen.

Interviewer: [00:24:58] Dat is een harde KPI.

Geïnterviewde: [00:24:59] En dat moet je zo doen. Punt. Als je euh, KPI's zoekt achter een soort branding bijvoorbeeld. Dat is gewoon veel moeilijker. Stel je wil een nieuw merk lanceren.

Interviewer: [00:25:12] En waarom is het dan moeilijker? Was er wel het verschil tussen het duidelijk kunnen definiëren van de KPI en .

Geïnterviewde: [00:25:23] Omdat niet alles meetbaar is. Nee, wacht, omdat niet elke meting betrouwbaar is. Ik denk dat dat het probleem is. Je zou kunnen zeggen we lanceren een nieuw merk. We gaan aan een steekproef van mensen vragen wat ze daarvan vinden. Dan moet ik een steekproef doen die representatief. Aartsmoeilijk. Dus als betrouwbare metingen zijn zou ik het altijd doen, maar als het niet is, dan vind ik dat je die er wel moeten inzetten als een soort proxy. Maar dat je ook wel duidelijk moet maken in je scope van ja, kijk, dat zijn maar indirecte of afgeleide factoren.

Interviewer: [00:26:02] Ja, ok, dus die ene zou echt wel kunnen omschrijven als een directe impact, ai, een directe meting eigenlijk.

Geïnterviewde: [00:26:08] Ja

Interviewer: [00:26:09] En de andere een indirecte waardoor die eigenlijk onbetrouwbaar wordt, daar komt het dan op neer.

Geïnterviewde: [00:26:14] Ja, stel nu bij ons. En dat je zegt hoe meten we de kwaliteit van onze recrutering? Als ge zou zeggen: Ah we meten dat door bijvoorbeeld te zeggen euh, per x interviews moeten we een "hire" hebben. Dat is niet wat je wilt. Je wilt eigenlijk niet te veel interviews, en je wilt voornamelijk de juiste mensen. Je kunt daar veel beter meten ex post. Bijvoorbeeld: wat is de retentie? Dat toont de kwaliteit van onze recrutering. Dat is heel moeilijk om..

Interviewer: [00:26:47] Ok dan ben je ook achteraf aan het meten en dan kan je niet rechtstreeks tijdens het project zeggen van..

Geïnterviewde: [00:26:51] Stel dat we hier een project lanceren, we willen onze recruitersproces verbeteren. Je zou kunnen zeggen, ah, er moeten minder interviews, meer mensen moeten interviews doen. Dat zou je kunnen meten, meer verschillende mensen. Want dat is echt iets. Dat is nu een probleem, een van de redenen waarom het soms nog even duurt is dat het bij 1 of 2 mensen zit. Dus dat stuk kan je meten. Gaat daardoor de kwaliteit van onze recrutering omhoog? Nee, maar t'is wel een manier om de bottleneck, die er misschien is, te verbeteren.

Interviewer: [00:27:27] Ok, goed. Dan de laatste was eigenlijk een trick question om te controleren of dat de eerste effectief juist ingevuld werd, hé. Bij de aanvang van het project is de projectscope gedefinieerd in zijn finale vorm. Komt ook overeen met stelling één.

Geïnterviewde: [00:27:40] Ja

Interviewer: [00:27:40] En daar komt toch uit dat ze redelijk consistent hebben geantwoord. Misschien interessant om aan te geven dat er over het algemeen eigenlijk heel akkoord is gegaan met wat dat de literatuur zegt over wat een goede prijs-scope is. Met uitzondering van dan de stakeholders. Dat was iets waar dat nog wel wat onenigheid over was tussen realiteit en tussen de literatuur. Daarvoor kwam natuurlijk ook nog deel 3, want deel 3 waren de vragen van: doe je dit ook effectief.

Geïnterviewde: [00:28:04] Ja.

Interviewer: [00:28:04] Het verschil tussen iemand gewoon te laten antwoorden en het effectief te kunnen doen. Ook daar als ik ze overloop. De eerste was dan puur de business doelstellingen in de project-scope en hier ook heel even losgekoppeld van het projectdoelstellingen. En daar merkt je toch wel een kleine stijging naar projectdoelstellingen. Maar over het algemeen worden ze wel effectief opgenomen in die projectscopes zelf. Dus dat is wel effectief een punt dat belangrijk is voor veel verschillende personen om, ah, voor veel projectmanagers erin te krijgen. De derde geeft dan eigenlijk ook weer hetzelfde aan van ja kijk die project, die stakeholders worden niet altijd opgenomen. Nu hetgeen wat dat het hier wel interessant was om te zien dat er meer mensen gezegd hebben dat ze dat niet altijd doen dan mensen die niet akkoord waren met de stelling. Waaraan dat dan zou kunnen liggen, is bijvoorbeeld wat ik al heb horen uitkomen is dat gewoon niet alle stakeholders geweten zijn, maar gij gaf erstraks aan dat dat eigenlijk niet zou mogen.

Geïnterviewde: [00:29:08] Zeker de interne. Dat is gewoon kijken op het organigram.

Interviewer: [00:29:11] En wat als er geen organigram is?

Geïnterviewde: [00:29:11] Dan geef je aan uw HR-departement door, maak eens een organigram. Allé, ik snap die organigrammen zijn vaak niet up-to-date. Dat kan zijn. Dat is niet up-to-date of ze zijn bezig met een nieuwe HR. Ah bij [KLANT NAAM] zijn ze een nieuwe HR aanpak aan het lanceren. Dus dat is inderdaad nu even, als je nu zegt wie moeten we daar contacteren? Is dat een beetje warrig. Maar in mijn hoofd is het dan niet de PM niet alle stakeholders heeft dan gewoon een tijdelijke situatie waardoor het maakt dat er iets moeilijker is. Dat is voor mij beheersbaar.

Interviewer: [00:29:46] Ga je dan achteraf het diagram wel corrigeren van zodra je de juiste informatie hebt?

Geïnterviewde: [00:29:52] Ja, toch wel ja,

Interviewer: [00:29:53] Ok, gewoon dat ik de informatie heb.

Geïnterviewde: [00:29:59] Het is nu echt. Ik deed dat wel altijd en ik liet dat ook op de eerste steerco werd dat gepresenteerd. En werd er wel gezegd: hebben we hiermee, missen we mensen? Ja want als je dat niet, ja. Dat zijn ook van die slide die handig zijn om achteraf terug te tonen.

Interviewer: [00:30:21] Daarom dat er ook wel eens aangegeven door dan [PM1] dat die eigenlijk zei van ja kijk soms zijn de organisaties zo complex dat ze niet allemaal kunt weten en hij gaat nog twee andere redenen bij aan. Dus eerst externen die hebt u zelf ook gezegd. Maar ook organisatie en hoog verloop.

Geïnterviewde: [00:30:38] Ja, maar dat zijn dingen, dat snap ik.

Interviewer: [00:30:41] Dat reken je hetzelfde of?

Geïnterviewde: [00:30:42] Ja, omdat voor mij is dat iets daar kan de PM niet aan doen. En dus voor mij als je kijkt naar wie zijn alle stakeholders? Dat is een oefening die je sowieso doet, maar ik zie

dan, voor alle duidelijkheid, ik zie stakeholders niet als persoon a b c d ik zie stakeholders als het marketing departement. En uiteraard dat daar in mensen verlopen en dat je niet iedereen waar die mensen mee hebt. Maar als je in principe, vind ik, dat je een goeie, stel dat je een complex project heb, transversaal. En je hebt een PM die dat leidt dan moet die vooral zorgen dat hij een projectstructuur heeft dat hij weet van: ok ik zorg voor een spoc binnen elk departement. En die persoon moet regelen dat als er verloop is binnen zijn team, dat die dat regelt. Een goeie PM, zet die structuur op. Maar die PM kan niet gaan controleren van: ah nu gaat Ineke van departement A naar B. Eerlijk gezegd ja. Daar kan de PM niet aan doen.

Interviewer: [00:31:33] Ze zijn er nog factoren die je zo te binnen schieten die dan buiten het bereik van de PM liggen?

Geïnterviewde: [00:31:41] Tijdsbesteding van mensen. Dat mensen geïdentificeerd zijn als stakeholder, maar er nooit een seconde tijd voor heeft omdat hun manager anders beslist. Uhm ja, inderdaad, afwezigheden, ziekte.

Interviewer: [00:31:52] Die tweede die je daar aan gaf kwam erjuist ook wel terug. Van inderdaad dat sommige geen tijd hebben. En dat was eigenlijk ook wel eens misschien dat ik daar heel even op terug kan komen voor de business doelstellingen project doelstelling om die helder te krijgen, dat die ook aangaf van uhm, dat je bijvoorbeeld met een externe partij zit en die eigenlijk niks geven om de business doelstellingen en project doelstelling en dat dan een blokkerende factor is om die helder te krijgen. Ga je daar mee akkoord?

Geïnterviewde: [00:32:17] Euh, ik ga er niet mee akkoord dat het een argument is dat die niet helder zijn. Ik zou dan aangeven als de relatie met de sponsor goed zit. Dat je dat als een risico ziet. Een goede PM gaat eigenlijk zeggen: kijk, dat zijn de, dat is de scope en een risico dat ik zie is we hebben heel weinig controle. Allé als de assumptie klopt dat het allemaal freelancers zijn, er te weinig een team is, dan moet je durven aangeven: om dit te bereiken hebben we een sterk team nodig en ik zie vandaag die cohesie niet.

Interviewer: [00:32:48] Maar dus het kan, ai, als ik u zo hoor [onverstaanbaar deel]. Zoals je het nu zegt kan het dus wel zijn dat het een impact heeft effectief op de helderheid van de projecten en de business doelstellingen. Ge gaat er gewoon alles aan proberen te doen om dat te voorkomen.

Geïnterviewde: [00:33:04] [Discussie] Ja uiteraard maar dat is wat ik in het begin ook zei van: het kan zijn dat ge niet alle doelstellingen helder krijgt. Maar dan moet ge dat aangeven dat die doelstellingen nog niet helder zijn. Dan is dat een risico dat je in u projectopvolging meeneemt.

Interviewer: [00:33:18] En dat gaat ge dan eigenlijk definiëren als u beperkingen en veronderstellingen van het project.

Geïnterviewde: [00:33:25] Ja, en dan ga je daar zeggen van: we hebben een aantal assumpties moeten maken. Tuurlijk, dat gebeurd.

Interviewer: [00:33:27] Als ik daar dan op doorga heb je ook altijd genoeg informatie om die op te stellen. Uw beperkingen en uw veronderstellingen.

Geïnterviewde: [00:33:36] Nee, natuurlijk niet, maar ja, ook dat is iets dat, uhm.

Interviewer: [00:33:42] En waarom niet? Wat kunnen naar mogelijke factoren van zijn dat je niet iedereen op. Begrijp me niet fout, alle respondenten zijn het er zo goed als allemaal mee akkoord. Want heel veel zeggen ja, nee, dat is niet zo. Maar wat kan een mogelijke reden zijn dat ge dan niet over alles beschikt?

Geïnterviewde: [00:33:57] Niet alle info over de constraints beperkingen enzo? Ja een aantal dingen zijn heel moeilijk. Stel nu, het hangt af van type project, maar stel dat je iets innovatief doet. Ja, dan ga je dingen tegenkomen die dat je gewoon niet kan voorspellen. Integraties tussen systemen? Never been done before. Werkt niet. Maar dan kan je natuurlijk wel als risico aangeven. Opgelet, we gaan hier iets doen. Ik zou het dan altijd als risico zetten..

Interviewer: [00:34:23] Maar je kan niet op voorhand met zekerheid zeggen...

Geïnterviewde: [00:34:28] Je kan op voorhand niet gaan zeggen: dit gaat het risico zijn. Je kan wel als risico zetten: we zijn hier bezig met de integratie tussen systemen die tot op heden of zoals bij [KLANT NAAM] een connectie van buiten naar binnen, IT is daar tegenstander van omdat het nog nooit gedaan is dus dat is een risico. Dat is het verschil met een issue. Een issue is iets dat zich voordoet, een risico is iets dat zich misschien voordoet. Een andere reden kan zijn dat uhm, wat kunnen nog redenen zijn dat alle constraints niet duidelijk zijn. Ja, als uw stakeholder mapping goed gebeurt. Ja, Natuurlijk veranderende factoren, herorganisaties die gebeuren. Je hebt u stakeholderanalyse gemaakt. Bij een van onze klanten zijn ze nu heel de boel aan het herorganiseren. Ja je kan. Maar ook daar, een goeie PM gaat dan zeggen: ow.

Interviewer: [00:35:10] Moet iedereen opnieuw beginnen?

Geïnterviewde: [00:35:11] Dat is een risico, en die gaat aangeven mannen we zitten hier met een serieus risico. Oftewel gaan we dus mitigation action: gaan we dat hier allemaal op pauze zetten en analyseren? Als natuurlijk daarmee de doelstelling van uw project mee in gedrang komen. Moeten de steerco beslissen: wat gaan we doen? Oftewel zetten we alles achteruit, wetende dat we de doelstellingen niet halen. Of we nemen de bluts met de buil en we gaan door. Maar dat noem ik dan. Als die vraag beantwoord is dat voor mij helder. Dan is iedereen het eens dat we het niet weten dat we beslissen om het toe te laten. Maar die discussie vind ik moet een heel goede PM op de steerco brengen. En zeggen: Wat gaan we doen? A of B?

Interviewer: [00:35:54] Wat dat je daar nu ook wel aanhaalt is heel interessant dat de interpretatie van helderheid dan ook vaak anders ligt tussen veel mensen. Ik weet bijvoorbeeld een vorig gesprek ging helderheid niet geïnterpreteerd worden zoals het nu geïnterpreteerd is en zo had ik het zelf ook niet opgevat. Dat helderheid ook kan zijn dat je duidelijk aangeeft dat iets niet geweten is. Dat is ook een helderheid.

Geïnterviewde: [00:36:15] Ik zou dat als sponsor. Zou ik dat heel aangenaam vinden.

Interviewer: [00:36:21] Ja dat snap ik. Nu dat ge het zegt.

Geïnterviewde: [00:36:21] Dat iemand zegt kijk, dat is helder. Die 5 blokken we don't know omdat die mensen daar aan tafel zijn. Dat is een groep van tussen de vier en tien mensen samen kunnen best wel goed inschatten of die onzekerheid een grote, allé alles is kansberekening, of dat is een groot probleem is. Dat kennen hun organisatie kennen als het een dochterfirma is van een grote, die die weten wat kan en wat niet kan. Kennen de budgetaire situatie. Het zijn allemaal dingen waar een projectteam eigenlijk geen zicht op heeft.

Interviewer: [00:36:51] blijft de eigenaar op zich ook wel op kunnen handelen, wetende dat er vijf zwarte gaten zijn. Als de situatie verandert, gaan die beter kunnen inspelen op de impact daarvan. Die gaan ook gewoon weten op een bepaald moment: ik ga moeten aangeven dat er hier iets veranderd is in bijvoorbeeld het risico dat we toen bepaald hebben gebaseerd op wat we toen wiste. Daarmee is het dus wel een interessante om te weten dat helderheid de definitie van helderheid ook wel heel belangrijk is om daaraan mee te nemen.

Geïnterviewde: [00:37:21] Daarom moet het duidelijk zijn dat we daar gepresenteerd als scope en risico's. Wat er daar op staat dat moet helder zijn. Dat de zaken onzeker zijn, is logisch.

Interviewer: [00:37:31] Misschien als ik hier nog even doorga naar de laatste 2 vragen, 9 en 10 zijn dan ook heel specifiek het opstellen van die smart doelstellingen en dan alle stakeholders opgeven. Daar merk ik toch dat er een verdeeld antwoord is tussen alle verschillende bevraagde mensen. Voor het smart principe hebben we het derstraks al heel sterk over gehad, over de stakeholders ook. Ik weet niet of ge daar nog eens aan toe te voegen hebt buiten hetgene wat al besproken is geweest.

[00:38:05] Nee, ik snap zeker dat bijvoorbeeld stakeholder diagram dat veel mensen zeggen deels. Ik ken die mensen tuurlijk niet, maar ik kan me ook wel inbeelden dat het typische steekhoudend diagram is eigenlijk ook hoe staan ze ten opzichte van het project en wat is hun impact? Dat zijn dingen die je vaak niet expliciet op papier schrijft. Maar dat zijn toch dingen die ik? Ik zou het dan toch eens op een bierkaartje doen en met u sponsor bespreken. Of tenminste al oplijsten. Wie zijn alle stakeholders? Hoe moeten ze gecontacteerd worden? Dat zou ik altijd doen. En ook dat diagram zou ik eigenlijk, een goeie PM dan ook eigenlijk continu. Die weet bijna vanzelf als mensen verschuiven. Waar ze zitten ze. Dus ja, ik vind dat wel een van de grootste reden is dat projecten falen. Is dat stakeholders, niet mee zijn of niet geïdentificeerd zijn. geïdentificeerd zijn.

[00:38:53] Ok goed, bedankt. Heb je voor de rest nog iets dat je wil zeggen of toevoegen?

[00:39:08] Hoeveel mensen hebben de enquête ingevuld?.

[00:39:08] 23 Man op dit moment. Ik heb ongeveer een idee wie dat het allemaal heeft ingevuld en zijn volbloed PM's.

7.3.2. Interview 2

Interviewer: [00:00:00] Dus uhm, misschien heel even de situatie, je weet dat ik bezig ben met een thesis op dit moment rond project scopes heel specifiek. En ik heb er een enquête voor afgenomen die heb je ook al door gekregen gehad. Gebaseerd daarop heb ik nu bepaalde resultaten binnengekregen en zou ik eigenlijk eens willen polsen achter een paar achterliggende redenen die mogelijk aan de grond kunnen liggen voor wat dat ik heb vastgesteld. Nu iets wat dat in de enquête niets stond, en wat had ik wel even ge doen voor u, uhm, dat gij weet wat wordt door de literatuur zagezegde op dit moment opgevat als een goede project scope? Dat is een projectscope waar je dat de business en project doelstellingen in zitten, een context diagram van alle beïnvloede processen en externe entiteiten, eigenlijk stakeholder diagram, niet meer als dat. De project beperkingen en veronderstellingen, dus dependencies en assumptions, kritische succesfactoren en dan uiteindelijk wat het voorgestelde product of de service oplossing juist is. Als dat allemaal in een scope zit, dan is het volgens de literatuur een goede projectscope. Daar komt het eigenlijk op neer. Nu je hebt het geluk, je bent de laatste van de hoop. Dus ik heb wel ervaring met hoe dat ik het juist ga doen, daar niet van. Eigenlijk ga ik gewoon samen met u de enquête even overlopen. Er zijn bepaalde delen die heel snel gaan gaan omdat dat eigenlijk zowel qua projectmanager overeenkomt als wat de literatuur zegt. Het zijn voornamelijk die andere, waar dat ik eigenlijk eens heel graag achter wil vissen. Uhm, dus hier zien we de verdeling van de stellingen zoals dat die waren, nu de eerste stelling was heel negatief beantwoord. En dat is wel het enigste irritante nu moet ik heel even teruggaan, stelling: is dat tijdens een project een goede projectscope niet meer kan veranderen. Daar was iedereen het dus resoluut niet mee eens. En dat is eigenlijk ook wel hetgene wat overeenkomt met de literatuur. Uhm, ik weet niet wat jij er op geantwoord hebt?

Geïnterviewde: [00:02:04] Geen idee, ik vermoedt hetzelfde, dat die uiteraard kan veranderen.

Interviewer: [00:02:16] Uhm dat is dus ook de algemene conclusie die literatuur stelt. Vroeger was dat wel anders. Nu, tegenwoordig de moderne literatuur, laten het wel juist allemaal toe. Uhm, dan ben ik voornamelijk is eigenlijk het kijken naar hier vanonder. De vergelijkingen tussen de delen. Hier zitten de voornamelijk interessante delen. Want als je het druk hebt ga ik het tot de essentie beperken. In onderdeel 2 werden dus projectmanagers bevraagd naar een stelling en moesten ze daarmee akkoord gaan. Het derde deel was dan eigenlijk, doet u dat ook? Daar zat juist het verschil tussen. Want ja, ge kunt wel akkoord gaan met iets, maar of je het doet is natuurlijk net iets anders. Nu was er eigenlijk uitgekomen bij de stelling van dat die projectscope niet meer kan veranderen is iedereen resoluut gezegd van ja nee, dat klopt niet. Dan heb je stelling 7: Bij aanvang van project is de projectscope gedefinieerd in zijn finale vorm. Dus alle projectmanagers waren akkoord dat dat niet statisch is, maar dat bij vraag 5 is daar dus ook uitgekomen. Hebt u al ooit eens de projectscope aangepast tijdens de looptijd van een project? De conclusie van deze vraag was dat die toch regelmatig aangepast werd, maar niet altijd. Heb je enige reden? Kunt ge enige reden bedenken waarom dat je hem niet zou aanpassen?

Geïnterviewde: [00:03:33] Omdat het niet nodig is?

Interviewer: [00:03:35] Is een heel simpel antwoord natuurlijk, maar dat kan inderdaad het geval zijn.

Geïnterviewde: [00:03:39] Links in de praktijk had je dat, toch zeker voor de projecten die in onze context gebeuren. Dan bij kortlopende projecten of projecten waar het de kans op externe of interne veranderingen beperkt zijn, lijkt men kan het best wel..

Interviewer: [00:04:01] Dan is het mogelijk dat je een goede hebt?

Geïnterviewde: [00:04:11] Ja

[00:04:11] [Verwijdert opname apparaat uit case voor betere opname kwaliteit]

Interviewer: [00:04:11] De tweede vraag ging over de business en de project doelstellingen eigenlijk. En dan, met stelling twee werden ze bevraagd of dat belangrijk is. Iedereen was overtuigd van dat belangrijk, maar in onderdeel 3 is dan eigenlijk terugkomen dat voor een heel groot deel dat opgenomen wordt. Maar niet iedereen doet dat van projectmanagers. dus daar zat eigenlijk een discrepantie tussen wat er met de stelling gezegd werd en wat ze deden. Heb je enig idee waarom dat je een business of project doelstelling niet mee zou opnemen in het projectscope of wat een mogelijke reden zou zijn om dat bijvoorbeeld niet te kunnen doen?

Geïnterviewde: [00:04:52] Nee, ik zou het. Ik kan maar redenen bedenken waarom bepaalde mensen misschien bepaalde doelstellingen van het project liever niet in een vaststaand document gieten. Omdat ze bijvoorbeeld een andere agenda hebben dan dat ze willen communiceren, maar dat is intrinsiek ook al terug een risico. Dus vanuit het perspectief van een projectmanager zie ik eigenlijk geen redenen waarom dat de belangrijkste projectdoelstellingen niet zouden opgenomen zijn.

Interviewer: [00:05:24] De voorgaande concullega's zeiden dat het heel vaak ook gewoon niet geweten is of niet helder geweten is wat de project doelstellingen en business doelstellingen zijn. Ben je het daarmee akkoord dat dat een optie kan zijn of?

Geïnterviewde: [00:05:42] Nee, Ik vind dat als de, valt te zien wat je bedoelt met projectdoelstelling. Het kan zijn dat de, uhm, dan een aantal van de achterliggende drijfveren om projecten te doen niet, uhm, heel moeilijk concretiseren zijn. Daarom niet beschreven worden. Maar dat is geen reden, vind

ik, om ze niet erin op te nemen. Zelfs ook al zijn ze onduidelijk of moeilijk concretiseerbaar, Dat valt gewoon te zien wat je bedoelt, ook wat u definities is van project doelstellingen. Als u projectdoelstelling is dat het specifiek moet zijn, meetbaar moet zijn en bereikbaar moet zijn. Als je een aantal criteria daar voor hebt en je gaat meten, zijn er doelstellingen die niet voldoen aan de criteria en dat daardoor die vraag zo interpreteert, ja dan akkoord.

Interviewer: [00:06:30] Maar daar kom ik dadelijk nog op terug op dat helder gedeelte. Projectdoelstelling was hierin eigenlijk echt puur en alleen bedoeld als een wat moet er echt opgeleverd worden door dit project? Wat is de bedoeling om te halen? Of dat meetbaar es rechtstreeks via één van de SMART principes.

Geïnterviewde: [00:06:49] Vanuit de rol van de projectmanager gekeken? Als je dat niet doet ben je je aan het engageren voor iets te gaan doen wat dat je niet weet wat je gaat doen.

Interviewer: [00:06:56] OK.

Geïnterviewde: [00:06:56] Dus ik kan me niet inbeelden dat mijn product manager eigenlijk met vol vertrouwen die vraag antwoord: Ja dat is niet nodig.

Interviewer: [00:07:07] Het is niet zo zeer niet nodig, dus het is dat ze het niet doen.

Geïnterviewde: [00:07:10] Ja dan denk ik van dat of dat een reden kunnen zijn waarom niet te doen dan vind ik dat als productmanager zijnde er eigenlijk geen redenen misschien zouden mogen zijn waarom dat je, uhm. Ik kan me ook weinig redenen echt bedenken. Want als het niet duidelijk is, dan is dat u job in eerste instantie die te verhelderen. Waarom ze dan niet in een projectscope als document worden opgenomen? uhm, lijkt het mij dan nog juist als projectmanager extra belangrijk als het doel niet duidelijk is proberen te beschrijven wat dat dan de context is waarin niet duidelijk is, want anders gaat ge, uhm. Hoe kunt ge ooit een goed project, een project goed leiden als je niet weet waar je naartoe aan het gaan bent.

Interviewer: [00:07:59] Ok, fair enough. Betrokken stakeholders dan. Nu moet ik eens heel effe zien, ah ja, dus daarin werd eigenlijk gezegd dat het akkoord zijn met de literatuur. Dus stakeholders moeten mee opgenomen worden in een projectscope. Stakeholders ook even ter verduidelijking wordt hier geïnterpreteerd, niet alleen als de mensen, maar bijvoorbeeld ook de systemen waar dat je mee gaat moeten werken. Want je moet daarmee kunnen reageren soms. En dan blijkt dat projectmanagers het niet altijd akkoord zijn. Euh, niet altijd gaan toepassen in de praktijk net iets meer als de helft van de projectmanagers gaat de stakeholders altijd opnemen in de projectscope en de andere helft gaat dat maar deels doen of niet volledig. Zijn daar mogelijke redenen waarom je dat niet zou doen?

Geïnterviewde: [00:08:46] Een deel tijdsgebrek kan een reden zijn. Delen dat niet je kent, dat ge als je het definieert zoals jij het nu beschrijft welke systemen is het mogelijk dat bij, je perfect een doelstellingen kan hebben voor een project, maarin, bij de start van het project nog niet weten waar dat alle impact gaat liggen. Heel vaak lijkt me dat euh, in de praktijk gewoon nog een deel van een typische eerste fase in een assessment fase of onderzoeksfase waar het gaat komen. Hoe groot dat het mogelijks is. Het is een beetje afhankelijk, uhm welke projecten, uhm waar een nieuwe BI oplossing maakt. We gaan de oude vervangen en een nieuwe maken, ok leuk, de doelstelling kan heel duidelijk zijn de oude afzetten maar wie maakt er allemaal gebruik van de oude. Dat ga je een euh. Voor mij is dat onderzoek en inventariseren kan perfect een deel zijn van een project. Dus kan je eigenlijk de stakeholder map zoals jij beschrijft niet maken in het begin.

Interviewer: [00:09:52] Ja, ok. Maar dan heb je wel deels maken zo ver als je kan, ai, in uw situatie dan.

Geïnterviewde: [00:09:57] Denk dat ik daar op die vraag ook zo geantwoord ga hebben. Er is wel een ding dat ik niet helemaal, ik denk dat ik op de eerste vraag anders heb geantwoord. Valt te zien hoe dat je het woord stakeholder interpreteert, want er zijn ook vaak, er kunnen bij projecten stakeholders zijn die ,uhm,niet binnen uw directe invloedssfeer liggen. Wat ik daarmee bedoel is, uhm, als u project is een huis bouwen, al u burens zijn stakeholders.zijn stakeholders.

Interviewer: [00:10:33] Ja, maar dat ga je niet allemaal opnemen?opnemen?

Geïnterviewde: [00:10:36] Er kunnen ook zijn die ik niet weet. Kan ook zijn dat de lokale archeologie club stakeholder is omdat ze in de klei pot gaan vinden als ze bij u beginnen te graven. Daar kan nog perfect nog een deel niet gaat weten of niet zelfs niet wilt weten met dat het project start omdat als je die allemaal moet gaan identificeren, dat is gewoon onbegonnen werk. De functie van wat je echt beschouwd als stakeholder. Krijg je eigenlijk een licht ander antwoord op deze vraag?

Interviewer: [00:11:08] Maar dus als ik het u zo nu hoor zeggen, is het wel eigenlijk dat je zegt van: Dat gaat voor een heel groot deel afhankelijk zijn van het belang van de stakeholder dan ook in het project zelf. Want dat principe de burens zijn stakeholder inderdaad als je een huis gaat bouwen.

Geïnterviewde: [00:11:21] Ja

Interviewer: [00:11:21] Maar in hoeverre dat die belang hebben bij alles wat dat je gaat doen om dat huis te bouwen, is minimaal.

Geïnterviewde: [00:11:31] Dat is, één van de dingen waar ge rekening mee moet houden, met die stakeholders. Bijvoorbeeld voor de burens der niets te winnen is, maar mogelijks dingen te verliezen. Dus voor mij is dat een, als ge een huis gebouwen, zijn uw burens juist een heel belangrijke stakeholder voor uw beeld van projectmanager. Want die zijn heel moeilijk mee te krijgen in u verhaal. Die kunnen nul winnen, mogelijks veel verliezen. Dus die kunnen een project van hier tot in Tokio misschien rekken met verzet en weet ik veel. Dus die kunnen een heel goede invloed hebben op uw project. Die, uhm, in dit geval lijkt me dat hHeel belangrijk om burens wel op te nemen, maar bijvoorbeeld inderdaad een bos vereniging die dan tegen gaat zijn dat je een boom kapt. Euh ja, ge kunt niet iedereen die mogelijks euh een hinder gaat zijn op zich op voorhand al, al opnemen. Andere stakeholders waar dat je, als je het van uit het perspectief hier bekijkt. Zou u aannemer met wie dat je werkt, zou ne stakeholder zijn. Maar die ga je nog niet weten bij de start van het project, dat zijn de dingen die je gaat kiezen. Ik vindt dat een, je krijgt ander antwoorden op die vraag in functie van wat er juist precies bedoeld als stakeholder. De meer traditionele is iedereen die bepaalde euh impact heeft door het project niet leveranciers, maar meer de naar als het project helemaal afgewerkt is. Wie daar een positieve of negatieve ervaring mee heeft. Dus dat je eigenlijk op die manier een stakeholder map krijgt waar dat de mensen zich ook bevinden, maar die zou elke projectmanager altijd moeten doen. Daar is geen,uhm. Dat zijn dan meer de entiteiten of de personen die beïnvloed worden door het project. Dat kan positief of negatief zijn.

Interviewer: [00:13:14] ok, umh, dan het opstellen van de projectscope bij stelling vier was er eigenlijk gevraagd: is de projectmanager alleen verantwoordelijk voor het opstellen of gebeurt dat samen met meerdere stakeholders? Ze waren het er dus niet allemaal mee akkoord. Komt er eigenlijk op neer dat ze zeggen van de projectmanager is wel verantwoordelijk. Maar ook niet volledig alleen verantwoordelijk alsin stakeholders zijn wel verantwoordelijk om bij te dragen aan de

projectscope, maar de projectmanager is wel de finaal verantwoordelijke om het gehele beeld van de projectscope te vormen.

Geïnterviewde: [00:13:53] Wat zegt de literatuur daar eigenlijk over?

Interviewer: [00:13:55] De literatuur zegt daar eigenlijk over dat de projectmanager in principe verantwoordelijk is voor het opstellen van scope zelf, maar dat die er nooit alleen voor verantwoordelijk is. En daarmee wordt dus effectief bedoeld dat die andere verantwoordelijkheid. Uhm. Effectief ook ligt bij stakeholders om alles bij te dragen aan de scope, wat ze kunnen bijdragen voor hun deel. Maar het is een projectmanager die verantwoordelijk is voor het vormen van de scope.

Geïnterviewde: [00:14:28] Als er geen scope is, bij wie ligt het probleem?

Interviewer: [00:14:33] Dat denk ik dat een te brede vraag is om nu eigenlijk daar op te antwoorden. Dat gaat dan deels afhankelijk zijn van u situatie of dat bij de sponser komt te liggen of bij u projectmanager zelf of stakeholders die daar volledig de grond in willen schieten en niet willen meewerken. Dus daar omdat het dan, ai, dat is heel situatie gebonden om te kunnen zeggen waar dat dan juist ligt. Nu wat was hier dan wel interessant aan, uhm, het resultaat van vraag vier blijkt echter dat projectmanagers vinden dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn eerste stelling was het eerder van we zijn akkoord dat wij daarvoor verantwoordelijk zijn. Maar ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor het opstellen, uhm, dus daarin is het eigenlijk interessant om voor mij na te gaan. Hoe komt zo een projectscope voor u tot vorming en wie helpt daarbij? Is dat iets dat jij volledig alleen doet? Of is dat iets dat met anderen gebeurt.

Geïnterviewde: [00:15:20] Nee sowieso met andere want de projectmanager gaat nooit de, uhm. Als projectmanager ga je niet de doelstelling formuleren van dat project. Komen van andere zijn, uhm, die komen van de projectsponser, typische de eerste insteek, waarschijnlijk afgetoetst aan een aantal stakeholders, maar ook weer niet alle stakeholders vanuit het beeld van een stakeholder, uhm. Je gaat niet u doelstellingen van uw huis aftoetsen met al uw euh burens. Dus dat zijn bij de, je gaat dat wel aftoetsen met uw vrouw, want de kans is groot dat je met twee een huis gaat bouwen. Euh, dat zijn de, en kinderen ze oud genoeg zijn om daar bijdrage aan te doen. Dus dat zijn dan de soort stakeholders waarmee dat je project doelstelling gaat, gaat uitwerken. En vaak denk ik euh doe je u eerst ook met een, uhm, typisch gezien de euh, geen echte experts, maar mensen die de formele of informele experts. Of bijvoorbeeld een business analyse team of een euh of een euh euh, soort assessment team in een bedrijf dat eigenlijk mensen die weet hebben van euh euh alle mogelijk systemen, processen. Uhm die weten bijvoorbeeld hoe dat je typisch gezien businesscases opstelt in de organisatie. Dat zijn een ander soort mensen die gaan geen, die gaan bijdragen tot die doelstelling.

Interviewer: [00:17:00] Heel interessant daar dan ook [PM2] zijn interpretatie te horen, want dat was heel uitdrukkelijk van het is de verantwoordelijkheid van, als je in de RACI matrix zou gaan kijken. Uiteindelijk de projectmanager is de eindverantwoordelijke, maar de verantwoordelijkheid ligt bij wel meerdere mensen om die op te stellen. Maar het is de projectmanager die ultiem verantwoordelijk is voor het opstellen van scope. Hij is diegene die dat moet trekken om het zo maar te zeggen.

Geïnterviewde: [00:17:22] Ja, maar als je het dan in RACI bekijkt dan dat responsible projectmanagers accountable

Interviewer: [00:17:31] Zo was het inderdaad, accountable ligt dan bij de manager zelf voor het opleveren van een scope.

Geïnterviewde: [00:17:40] Wat bedoel je met een manager?

Interviewer: [00:17:40] De projectmanager. De projectmanager.

Geïnterviewde: [00:17:41] Ik vind de accountable de sponsor.

Interviewer: [00:17:48] Zo was het ja, de sponsor is accountable en de responsible is de project manager.

Geïnterviewde: [00:17:54] En de C, contribute kunnen verschillende andere partij zijn en informed is normaal gezien uw projectteam. Dus mensen die mee gaan werken aan het project, in het project zelf of errond. Die zijn allemaal informed. Convaluted zijn typisch alle stakeholders en responsible is inderdaad verantwoordelijk van project manager doet. Maar wie heeft de pijnen van niet doen? Niet de projectmanager, de sponser.

Interviewer: [00:18:16] Nee, dus inderdaad de sponser. Dus daarmee het was inderdaad omgekeerd.

Geïnterviewde: [00:18:22] [Onverstaanbare discussie]

Interviewer: [00:18:25] Dan komen we eigenlijk op datgene wat je derstraks had gezegd het duidelijke en heldere doelstellingen in de literatuur beschrijft, eigenlijk literatuur is daar redelijk vaag over laat me het zo zeggen. Ze zeggen wel van het moet duidelijk en helder beschreven worden, maar daar wordt nooit echt bij opgegeven hoe dat juist moet gebeuren. Uhm. Er is gebleken uit hetgene dat ik onderzocht heb. Dat uhm de, nu moet ik zelf even kijken, de product en services doelstellingen niet altijd volledig beschreven worden in de project. Dus eerst en vooral laat de literatuur niet te goei weten hoe dat duidelijk en helder gedefinieerd wordt. Bijvoorbeeld zoals je derstraks ga je dat doen met het smart principe. Of gaat ge dat niet doen? Daarin is ook gebleken dat dus vanuit de projectmanagers niet iedereen dat doet met zo'n principe. Hoewel dat iedereen het wel akkoord is dat u scope duidelijk en helder moet zijn. En dan langs de andere kant dat de doelstellingen niet altijd volledig worden opgenomen. De project of service doelstellingen waar dat naar toegegaan wordt. Oplossingen, niet doelstellingen. Uhm, heb je daar mogelijke redenen voor die u te binnen kunnen schieten waarom dat je, één de product of service oplossing niet zou opnemen? Of twee waarom dat ge niet principes als een smart zou gebruiken.

Geïnterviewde: [00:19:48] Een paar verschillende redenen. De oplossing niet mee hebt omdat je gewoon misschien nog niet weten wat de oplossing is.

Interviewer: [00:19:56] Ok, en dat zegt je dan voornamelijk omdat stel het project zo groot is dat ge het einde niet kunt zien, of?

Geïnterviewde: [00:20:01] Uhm, nee, omdat zelfs het bepalen van de beste oplossing deel is van project. uhm, pak in onze context iemand die zegt: Kijk, ik wil, een sponsor die zegt ik wil dat we een euh deze, deze en deze type beslissingen. Die we nemen op basis van onze BI rapportering betrouwbaarder. En betrouwbaar en ik kan een aantal voorbeelden geven waarom bepaalde gegevens niet betrouwbaar zijn. Door bijvoorbeeld context van [Klant Naam], bepaalde rapporten, bronbestanden worden af en toe niet gelezen. Geeft u daarom foute weergave, wat is oplossing?

[00:20:45] Ja, die weet je dus nog niet op voorhand van de aanvang van het project?

[00:20:48] Nee, kan perfect zijn. En zeker vanuit het perspectief van een sponsor dat die het startpunt voor hem is van: kijk, we hebben hier zoveel schade te volgen van een gebrek aan datakwaliteit. Ik wil dat die verbeterd wordt tot niveau x. Dat is iets dat in de projectscope staat dat zou het startpunt zijn voor een team om van te beginnen werken. Maar dat gaat, die beschrijving is onvoldoende om echt een goeie projectscope te hebben. Maar dat bijvoorbeeld er gekozen wordt, of dat dan, Uhm, uh, uh, bijvoorbeeld van een ETL tool veranderd moet worden omdat een andere tool euh bepaalde functionaliteiten efficiënter kan implementeren dan de huidige tool. Dat hoeft voor mij nog niet in de eerste versie van de projectscope opgenomen worden.

Interviewer: [00:21:40] Met dat je daar nu de eerste versie zegt, dan ga je het achteraf wel mee opnemen in de scope.

Geïnterviewde: [00:21:47] Ja, omdat, dat is een beetje afhankelijk welk type project en hoe dat de werking is van dat project, maar als je nauwgezet scope management gaat doen. Dan zou dat typisch dingen zijn die euh worden toegevoegd of gespecificeerd in de loop van het project.

Interviewer: [00:22:06] Zijn er dan redenen waarom dat je zegt van: we houden ons niet aan het smart principe, nu niet noodzakelijk het smart principe. Stel dat je zelf andere principes hebt waarvan je weet..

Geïnterviewde: [00:22:16] Sommige dingen zijn niet meetbaar, moeilijk meetbaar. Euh, recent nog een voorbeeld gehad waarvan we zeiden, dat, dat kunt u uhm. Ah ja, project van een euh. De eerste stap in een BI-omgeving, van een bedrijf. We hebben alleen maar bronsystemen, ze trekken daar dingen uit in Excel en ze werken in Excel.

Interviewer: [00:22:41] Ok, en dan de doelstelling zou niet helder te krijgen zijn om?

Geïnterviewde: [00:22:45] Probaar maar eens. Uhm, Investeren in, in een oplossing voor de backend, frontend en t'is perfect mogelijk om een aantal doelstellingen neer te schrijven als zijnde we willen die en die bron ontsluiten. We willen dat die data wordt klaargezet om deze, deze en deze rapportering voor te doen. Dan kan je dat meetbaar maken naar die en die rapporten, maar dan kunnen er misschien nog een aantal meer zijn, een aantal minder. uhm, kunnen dat zeggen bronsysteem. Je zou het in de meeste gevallen wel moeten kunnen doen. Het is eigenlijk niet juist van te zeggen van niet. Ik denk dat je in de praktijk gebeurt het niet, omdat een deel de oefening om het meetbaar te maken. Op die fase het project nog geen meerwaarde biedt. Omdat die nog te veranderlijk is. Dus de de oefening doen om iets volledig meetbaar te maken..

Interviewer: [00:23:54] Levert niet altijd de extra waarde op om..

Geïnterviewde: [00:23:57] Ja dat is het. Maar in principe zou het altijd denk ik wel voor een projectmanager ook handiger zijn als het gebeurt. Dat is veel makkelijker om daarna het project op te sturen.

Interviewer: [00:24:08] Dus je probeert het wel altijd te doen, maar niet altijd of het zal lukken om te doen.

Geïnterviewde: [00:24:18] Ja

Interviewer: [00:24:18] Dan ben ik nog eens even aan het kijken naar de laatste vragen die dat er zijn. Ja, hier was wel nog één vraag tussen die eigenlijk niet rechtstreeks gesteld is geweest. Maar zijn er nog redenen die u kunt bedenken? Waarom dat je niet altijd zult beschikken over de nodige informatie voor uw business- en projectdoelstellingen op te zetten? Wat kan een mogelijke reden zijn dat je gewoon niet genoeg informatie hebt om die te kunnen opstellen?

Geïnterviewde: [00:24:49] Mensen niet toegankelijk, mensen geven niet alle informatie, documentatie van huidige systemen niet volledig.

Interviewer: [00:24:54] Mensen die dan, als je zegt van mensen die niet de informatie willen geven. Wat zijn mogelijke redenen daarvan dat die dat niet willen doen? Gewoon conflicterende..?

Geïnterviewde: [00:25:01] Gewoon niet geloven in het project, het project niet zien als voordeel, geen tijd waardoor ze het gevoel hebben als ik het wil geven, moet ik heel veel tijd uittrekken om dat te goed te doen. Dus tientallen redenen..

Interviewer: [00:25:17] De reden dat ik het eigenlijk vraag is omdat in de twee interviews telkens heel specifiek is naar boven gekomen dat externe derde partijen, anders dan diegene die het project doet, een heel grote reden is waarom dat niet gebeurt. Kan je je daar in vinden?

Geïnterviewde: [00:25:34] Ja, klopt kan ook, uhm, dat kan ook. Beetje jammer dat misschien sommige bedrijven of context afhankelijk zijn van derde partijen daarvoor. Ik zou proberen als bedrijf zijnde niet in zo'n situatie te belanden, maar dat kan gebeuren. Dat kan ook een reden, ja. Maar zo zijn er, als je 10 projecten gaat bekijken dat je misschien zelfs 10 verschillende redenen vindt.

Interviewer: [00:26:06] Even kijken. De laatste vraag die ik dan eigenlijk nog heb. Is eigenlijk heel praktisch. Wat zouden voor u de meest voorkomende redenen kunnen zijn voor een slechte projectscope. En als je er nu gewoon drie zou moeten zeggen. Wat zijn de eerste die in u hoofdspringen?

Geïnterviewde: [00:26:41] Wat is een slecht projectscope?

Interviewer: [00:26:42] Een slecht projectscope is dus één waarvan die elementen ontbreken. Die we derstraks hebben aangehaald. Geen business doelstellingen of service solutions beschreven.

Geïnterviewde: [00:26:58] Moeilijke vraag.

Interviewer: [00:26:58] Dat snap ik.

Geïnterviewde: [00:26:58] Omdat de uhm, niet alles wat dat euh en niet alle elementen van een niet goede projectscope zijn even belangrijk, dat is context afhankelijk. Dus ook als je kijkt naar bijvoorbeeld de projecten dat wij doen. Bij de meeste projecten zal geen projectscope liggen die voldoet aan uw criteria voor een goede projectscope, maar is het daarom een slechte projectscope? Neen, want in die contexten zal dat dan niet nodig zijn.

Interviewer: [00:27:34] ok. Hebt ge ervaring met een slechte projectscope, laat me het dan zo eens vragen.

Geïnterviewde: [00:27:43] Ja

Interviewer: [00:27:43] En wat zouden daar dan de redenen zijn dat daar een slechte projectscope was?

Geïnterviewde: [00:27:51] Dan denk ik aan een paar projecten van vroeger. Uhm, te groot, te uitgebreid, dat zijn denk ik, uhm, als je even ervan uitgaat dat mensen met de beste bedoelingen de dingen willen doen. Waarom geraken ze dan nog niet daaraan? Dat is als een project bijvoorbeeld echt te uitgebreid is, waardoor dat het euh, niet behapbaar wordt om, om dat goed te krijgen. Of anders gezegd het niveau tussen de welke dat het project gedefinieerd is, maar eigenlijk meer een programma is, en het niveau waarin dat een projectscope probeert uitgewerkt te worden, te

detailistisch is waardoor er een discrepantie ontstaat. Dat zijn denk ik situaties waar mensen met de beste bedoelingen zich helemaal vastrijden. Uhm. Dat echt een deel informatie niet beschikbaar is. Een derde reden die ik zou aanhalen is dat de dat euh, een deel van de uitwerking gedaan wordt om de doelstellingen te justifieren, eerder dan een, een terdege uitwerking zijn. Een voorbeeld om het makkelijker te maken. Eender welke investeringsbeslissingen een nieuw systeem. Dat eigenlijk de uitwerking van de scoop zodanig gedaan wordt om de beslissing voor die tool te justifieren. Bijvoorbeeld bepaalde impact niet deftig verder onderzocht worden, omdat daar of te snel met bepaalde ballpark figures gewerkt wordt om de, uhm, het kostenplaatje bijvoorbeeld klein genoeg te houden dat het nog passeert. En dat zijn situaties dat je typisch gaat zien als productmanager te nauw betrokken is bij de sponsor. En krijg je eigenlijk een vorm van conflict of interest, waarbij dat project management eigenlijk de rol opnemen van de doelen te realiseren binnen de resources dat ter beschikking komen. Natuurlijk, als je zelf gelooft dat dat doel gehaald moet worden in het goedkeuringsproces, wat gaat die doen? De resources onderschatten. En wat gebeurt er dan? Niets dan miserie natuurlijk. En dan krijg je een slecht startpunt. En de plaats waar dat startpunt is samengevat is u projectscope..

Interviewer: [00:30:25] Ok, goed, dat is nog een hele goede reden. Die heb ik nog niet gehoord tot nu toe.

Geïnterviewde: [00:30:25] Nee das denk ik, uhm, in de, uhm, wanneer je in grotere organisaties gaat kijken dat iets minder belangrijk is. Dan bij onze, in onze context ga je dat een stuk. Maar als wij dat helemaal fout inschatten, dan gaat er nadien ook geen vertrouwen zijn. Dus bij ons ga je dat niet zo heel makkelijk zien. Wat er wel gebeurt is dat wij misschien gaan kleiner maken in haalbaardere deeltjes, maar gaan nooit een totale foute inschatting geven om een project te verkopen, want dan gaat het misschien verkocht krijgen hebben derna gewoon miserie en gaan we geen lange termijn te kunnen hebben. Zult dat bij ons specifiek niet zoveel zien. Waar ga je dat wel zien? In grotere organisaties waar dat projecten door een aantal processtappen moeten, typisch een stagegate proces, waarna een idee wordt voorgesteld. Dan zijn bijvoorbeeld 300 ideeën, en per jaar kunnen maar 100 jaar worden. Dus je moet al zien dat je bij die eerste honderd zit. Hoe wordt dat gedaan? Typisch een indicatieve score. Hoe meer je dat gaat opbrengen, hoe meer dat het kost, vermindert de score. dus als jij als projectsponsor ga je dat eigenlijk willen pimpen. En eigenlijk pm zou een tegenwicht moeten zijn, want die moet dat nadien wel gaan opleveren binnen de inschatting dat gemaakt. Maar vaak is dat PM zit in het team van sponsor, logisch. Dus wat doet die, die werkt gewoon mee. En zo krijg je in het begin een gepimpte versie van al die dingen. Daar worden dan nog eens de beste uitgekozen. Dus waarschijnlijk diegene die het meest gepimpt zijn. En dan komt er een analyse fase, en dan moet die scope en budget bijgesteld worden. Niemand gaat tegen dan willen zien en tonen dat dat niet werkt. Je krijgt eigenlijk van in het begin totaal verkeerde startpunten. Dat is één van de problemen die projecten leiden in grote organisaties is dat uw goedkeuringsproces eigenlijk leidt tot euh, verwrongen startpunten. verkeerde projectscopes, als je de scope ziet als zijnde de beschrijving van wat er allemaal moet gebeuren, doelstellingen, budget dat ervoor nodig is en de tijd dat er voor nodig is.

Interviewer: [00:32:33] Ok. Goed, dat is nu eigenlijk nog wel een reden dat ik tot nu toe nog niet gehoord heb.

Geïnterviewde: [00:32:41] Zoek het stagegate model en typische problemen maar op voor voorbeelden.

Interviewer: [00:32:46] En ik kan me nu ook wel een real live voorbeeld bedenken, daar niet van. Heb je voor de rest nog geen vragen? Nee, bedankt voor uw tijd.

7.3.3. Interview 3

Interviewer: [00:00:02] Merci dat je dit wil doen eerst en vooral. Dus mijn thesis is inderdaad in functie van project scopes. Dat is wat ik op dit moment en eigenlijk aan het onderzoeken ben. Ik ben aan het onderzoeken of wat dat volgens de literatuur gedefinieerd wordt als een goede projectscope ook geïnterpreteerd wordt door projectmanagers als een goede project scope, nu ik heb daar al voor een enquête gedaan, die heb je al ingevuld en gebaseerd daarop heb ik een hele reeks aan vragen die er eigenlijk dieper op ingaan. En het is eigenlijk gewoon mijn vraag om rustig te antwoorden op die vragen als je zelf vragen hebt als "hoe bedoel je juist Juist iets of wat wil dat zeggen" mag je dat altijd zeggen dan leg ik dat gerust even uit. Misschien wil ik wel heel snel effe de elementen ga aanhalen van wat volgens mijn literatuuronderzoek een goede project was. Ik denk dat dat misschien goed is dat ge weet waar dat het juist zit. Dus nu moet ik zelf natuurlijk even kijken waar ik dat heb opgeslagen dat ik het juiste zeg. Want dat is een heel theorie onderzoek aan vastgehangen. De goede onderdelen van een project scope, dus een projectscope is de bedoeling om vast te leggen. Wat zijn de lijnen van het project? Tot waar gaat het project? En wat dat erin is opgenomen volgens de literatuur zijn business en project doelstellingen. Ze zijn letterlijk omvat wat wil de business bereiken en wat is dan eigenlijk ook het doel van het project, omdat die niet altijd persé hetzelfde zijn? De business kan een doelstelling bereiken aan de hand van een project doelstelling, een context diagram wat eigenlijk al beïnvloedde processen in kaart brengt en alle externe entiteiten gaat weergeven en dus moet je daar een beetje overheen mappen met een stakeholder diagram omdat je eigenlijk in u scope rekening houdt met iedereen die beïnvloed is onder hetgene wat dat wat er van impact is door het project zelf. Dan de projectbeperkingen en veronderstellingen dat zijn dependency's zijn. Van wie zijn wij afhankelijk? En waar gaan we ervan uit dat dat opgeleverd wordt? Bijvoorbeeld een veronderstelling is. Wij beginnen nu met een project. Is een ander project lopende die het moet er over een half jaar opleveren en wij moeten er gebruik van maken. Dat is een veronderstelling die er wordt in opgenomen, verder u kritische succesfactoren. Een kritische succesfactor is bijvoorbeeld u budget wordt daarin opgenomen en de kwaliteit van de service oplossing die je gaat het bieden en dan uiteindelijk ook de voorgestelde product of service oplossing voor die doelstelling te halen. Dat is wat er zo gezegd in een scope zit volgens de literatuur. Nu wat zijn de interessante dingen die dan zijn gebleken uit die enquête. Voor heel veel delen komt daar perfect overeen. Maar er zijn zo een paar delen die niet overeenkomen. Wat er is gebleken is dat heel veel projectmanagers wel zeggen "kijk, ik steek altijd de business en de project doelstellingen in de scope. Ik vind het belangrijk dat moet in een scope zitten. En als ik dan vroeg naar. Doet u dat ook? Dan zat dat daar niet altijd bij in. Heb je enige verklaring daarvoor waarom jij zou zeggen "ja, ik kan mij wel inbeelden dat deze of deze situatie zich voordoet. Euh, dat dat niet gebeurt."

Geïnterviewde: [00:03:35] Ja, als ge alles. Dat klinkt heel vreemd, maar soms gebeurt dat de business zelf nog niet goed weet wat ze willen doen en ze worden vooraf een doel hebben meegekregen van dan. Hoe moet dat bereiken? Maar ge weet eigenlijk niet of zij het zelf niet altijd. Of ze kijken echt naar u om dat doel te bereiken. Dan kan het wel zijn dat ge zelf uw doelstellingen gaat bepalen. Euh ja, zoals gezond boerenverstand. We denken dat het zo en zo en dan moet maar ge stemt dan nog wel altijd af met de business of dat dat the way forward is. Ik kan me niet direct een doelstelling voor de geest halen waar ge de business niet betreft.

Interviewer: [00:04:16] Kunt ge dan. Eigenlijk gewoon zeggen dat het neerkomt dat ge gewoon niet de nodige informatie hebt om u business en project doelstellingen op te stellen?

Geïnterviewde: [00:04:16] Ja. Of dat die gewoonte vaag zijn afgelijnd om ze te kunnen opstellen. Te vaag? Kan zeker voorkomen, maar dan is het kwestie van dat verder te specificeren. Ik denk dat je alle

ambigüiteit uit die doelstellingen moeten kunnen halen en dat dan niet. Als dat niet lukt moet je verder blijven mensen aanspreken zodat je toch tot een concreet iets kunt komen dat eigenlijk niet meer vatbaar is voor misinterpretatie. Maar je kunt ze. Dat kan zeker zijn dat die mensen niet beschikbaar zijn of.

Interviewer: [00:04:56] Dus ge zegt wel van je gaat achter de nodige informatie aan, maar je kan hem gewoon niet altijd te pakken krijgen.

Geïnterviewde: [00:05:04] Ja. En soms zijn er al andere factoren die er voor maken dat hij zegt van.: "ok planning gewijs moeten wij nu starten of we gaan nooit meer dat project kunnen opleveren. Maar dat is een risico.

Interviewer: [00:05:18] Wat zijn de voornaamste factoren waarvan je zegt dat je niet altijd die informatie hebt of niet aan kunt komen? Dat is dan voornamelijk zoals nu ik het nu hoor: Project sponsors van bovenaf die eigenlijk niet duidelijk zijn in wat dat verwacht wordt. Of zijn er nog zaken?

Geïnterviewde: [00:05:37] Sponsors weten meestal wel wat er moet gebeuren, maar meestal is die scope te vaag om dat echt als requirements te capteren en heb jij nog iemand nodig, een soort projectmanager langs de klant hun kant om er voor te zorgen dat die requirements concreet worden. Die de vertaalslag maakt van wat wil de sponsor en een stukje al hoe gaan we dat bereiken. Dus wat zijn eigenlijk de succesfactoren? zou je kunnen zeggen om die doelstelling te bereiken? Die vertaalslag wilt ge graag met iemand van de klant en die zijn niet altijd beschikbaar.

Interviewer: [00:06:19] Ok, dus dat is dan gewoon dat de klant letterlijk niemand beschikbaar heeft, of niemand die het met die informatie.

Geïnterviewde: [00:06:24] Dat kan gebeuren.

Interviewer: [00:06:25] Wil dat dan zeggen zeggen dat er mismatch is tussen het hoger management en het midden management?

Geïnterviewde: [00:06:30] Dat kan zeker en vast het geval zijn.

Interviewer: [00:06:35] Nu dat we daar ook over hebben. Dat is dan ook één van de volgende vragen voor stakeholders. Ik heb het diagram wel al heel even aangehaald, dus ook daar heb ik de vraag gesteld van ja. Neemt jij die al dan niet op in het projectscope? De antwoorden waren eigenlijk redelijk verrassend als in. Niet iedereen neemt de stakeholders op in de projectscope. Nu u doet dat wel of?

Geïnterviewde: [00:06:57] Ik persoonlijk wel ja. De reden vooral is om voor te zorgen dat je altijd de juiste dingen aan doen zijt. Dus dat je de mensen kunt informeren vooral. Dat ze op z'n minst de kans hebben om in te grijpen als ze voelen dat dat het, voor hun dan, want er kunnen andere belangen zijn, de foute richting uitgaat.

Interviewer: [00:07:23] En hoe uitgebreid ga je daarin?

Geïnterviewde: [00:07:24] Uhm, als een project zoals ik de projectstructuur zelf kan kiezen, dan gaat dat met vooraf bepaalde vergaderingen. Dus er is een kick off meeting waar die mensen allemaal op uitgenodigd zijn om je project voor te stellen. Daarna heb je een opvolg meeting en een allé, afhankelijk van de duur en doorlooptijd van een project. Zult ge meestal drie meetings hebben. In het midden van het project één tegen het einde en één in het begin. En daar worden die altijd op uitgenodigd. Daartussen heb je frequent de meetings. Maar daar komt de stakeholders zelden op af tenzij dat het een topic aanbelangt dat voor hun van toepassing is.

Interviewer: [00:07:59] Nu wie omvat jij dan juist als stakeholders want in de definitie zoals de literatuur zegt is de stakeholder iedereen. Dus de business die geïmpacteerd wordt van diegenen die op het laagste niveau zitten tot het projectmanager die echt helemaal bovenaan staat, van de klant dan, die alles aan het sturen is alsook de andere systemen. Voor u stakeholders is dat een veel nauwer begrip? Of gaat die dan ook zo breed?

Geïnterviewde: [00:08:28] Nee dat gaat wel breed, maar een stakeholder is, iemand die dan weer een bepaalde divisie vertegenwoordigt?. Je gaat niet op die divisie natuurlijk uitnodigen, maar het gaat wel. Stakeholders zijn zowel sponsors als mensen waar dat ge nauw mee gaat samenwerken als de eindgebruiker. Iedereen die betrokken is die impact heeft van dat project. In de breedste zin dus.

Interviewer: [00:08:54] Ja ok, je interpreteert het wel het brede vlak van.

Geïnterviewde: [00:09:00] Ja

Interviewer: [00:09:00] Ok.

Geïnterviewde: [00:09:01] Want stakeholders zijn dus niet alleen het projectteam.

Interviewer: [00:09:06] Dus letterlijk iedereen die iets te maken heeft met het project is voor u een stakeholder. het project is voor u een stakeholder.

Geïnterviewde: [00:09:09] Of die geïmpacteerd is, ge kunt ook perfect een project zijn waar iemand anders op wacht. En dat is dan ook een stakeholder, want die valt op de hoogte worden gebracht. Of dat dat project geen vertraging oploopt bijvoorbeeld.

Interviewer: [00:09:22] Ok, nu dat is nog zo iets wat er dan heel vaak bij in terugkwam uit de enquête zelf. Het opstellen van het project scope. De vragen die ik daarin had gesteld van: "ligt die verantwoordelijkheid? Wie is verantwoordelijk voor het project scope?" en kwam eigenlijk zo goed als uitsluitend eruit bij de projectmanager van het project. De manager is verantwoordelijk voor die scope met de sponsor. Maar wat er dan ook verrassend uitkwam was dat als de vraag werd gesteld van "wie er allemaal verantwoordelijk voor het opstellen van project. Alleen jij of ook nog andere?" Nee, de vraag was is de projectmanager verantwoordelijk voor het opstellen, alleen verantwoordelijk voor het opstellen van het projectscope en de antwoorden daar waren redelijk duidelijk van: "Wij zijn niet de enigste die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de projectscope." Wie is er dan nog verantwoordelijk voor in u ogen?

Geïnterviewde: [00:10:14] Ja ik denk dat de projectmanager draagt wel de verantwoordelijkheid om die scope op te stellen. Maar die kan dat niet alleen. Dus als diegenen die dat niet kan aftoetsen bij verschillende stakeholders. Dan gaat ge nooit tot een goeie projectscope kunnen komen, in mijn ogen. En wat zijn wat zijn andere stakeholders? is ge wilt zeker de belangen van de sponsor kennen, ge wilt de belangen van de eindgebruiker kennen. En eigenlijk wilt u uw kader management of een midden management. Wilt ge mee hebben, eigenlijk heb je moet ge u projectscope opstellen weer door na te gaan bij de verschillende stakeholders. Wat zijn uw belangen in dat project? En de projectmanager zijn rol is om dan alles samen te brengen in één document waar iedereen achter kan staan.

Interviewer: [00:11:09] Maar voor het opstellen van de projectscope acht je wel nog steeds de stakeholders mee verantwoordelijk ook al ben jij degene die het samenbrengt.

Geïnterviewde: [00:11:14] Mee verantwoordelijk. Maar de projectmanager is accountable.

Interviewer: [00:11:16] Dus de eindeverantwoordelijke?

Geïnterviewde: [00:11:23] Ja, in mijn ogen, want iemand moet die verantwoordelijkheid dragen, want anders gaat ge. Als dat niet duidelijk is vanaf het begin, dan vrees ik dat ge nooit tot een afgewerkt resultaat gekomen.

Interviewer: [00:11:34] Dat is dus echt heel duidelijk. Van de projectmanager draagt de verantwoordelijkheid om de scope tot de conclusie te brengen. Maar iedereen is verantwoordelijk om te helpen bij het creëren van een fatsoenlijke scope. Dat waren zowat de grootste discrepanties die dat eigenlijk gemerkt zijn geweest tussen de literatuur en de.

Geïnterviewde: [00:11:57] Wat zegt de literatuur hier eigenlijk over?

Interviewer: [00:11:59] De literatuur zegt dat de projectmanager niet alleen verantwoordelijk is voor het opstellen van de project scope. Maar zij leggen niet echt een eindverantwoordelijke ergens voor het opstellen van die scope. Dat kan bijvoorbeeld een sponsor zijn en in de ogen van de literatuur is dat een redelijke vage grens om het zomaar te zeggen tussen die twee. Uhm, nu misschien dat we gewoon heel effe dat ik u door de resultaten ga loodsen. Misschien dat ge daarop nog wel eens iets over te zeggen hebt omdat ge van "hier vind ik eigenlijk heel raar dat dit de conclusie is die er uit komt".

Geïnterviewde: [00:12:34] En hoeveel mensen hebt ge het uiteindelijk voorgeschoteld?

Interviewer: [00:12:38] Er zijn tot 23 personen geraakt en 23 ook effectieve projectmanagers geweest binnen de IT-omgeving. Want het is wel effectief dat wat ik heb gedaan was echt naar IT toe zelf. Uhm, daar was ik wel blij om dat ik er zo veel had. Dat was ook de eerste vraag dan zijt die werkzaam als projectmanager in de afgelopen twee jaar, er was dan één resultaat dat ik niet heb meegeteld, omdat die niet dat dat geen projectmanager zelf was. En nu wat was het tweede gedeelte en dan waren die stellingen eigenlijk dat er geen stelling gepresenteerd werd en dan kon je antwoorden van één tot zeven. Of je het akkoord waart al dan niet. Als ik dan eens heel even ga kijken bij de eerste stelling die we daar gepresenteerd hadden.

Geïnterviewde: [00:13:25] Is: Tijdens het project kan een goed projectscope niet meer veranderen en dat was eigenlijk redelijk uitsluitend het antwoord op dat de niet het geval is. Wat ook wel begint te merken dat meer en meer met de literatuur overeen komt nu.

Interviewer: [00:13:39] Waarom zegt ge dat dit niet kan veranderen?

Geïnterviewde: [00:13:43] Dat die niet kan veranderen?

Interviewer: [00:13:44] Dat die kan veranderen, sorry. Dat die effectief meebeweegt met het project zelf.

Geïnterviewde: [00:13:50] Ja omdat ge zoals ge zegt en het is juist ook vermeld in de literatuur dat u dat ge assumpties meeneemt in uw projectscope en assumpties zijn vatbaar voor verandering. Kan zijn dat ge na ontwikkeling van één fase dat je op andere zaken stuit en dat ge moet bijsturen ofmdat of te wel u assumpties niet kloppen. Oftewel de bewandelde weg bijvoorbeeld ook niet kan lukken en dat ge op zoek moet gaan naar een andere werkend resultaat.

Interviewer: [00:14:14] Maar ge blijft dus de projectscope wel altijd in dezelfde lijn houden. Er is zijn er dan ook momenten dat het project stopt omdat je de scope niet kunt halen? Of ga je dan de scope aanpassen zodat je die wel kan halen?

Geïnterviewde: [00:14:30] das een goeie vraag. Ik denk dat beide kan, maar op een bepaald moment kan perfect zijn dat de beoogde doelstelling van het project niet realiseerbaar is. Ik heb het

nu zelf nog niet meegemaakt. En dan lijkt het mij fair om dat dat ook kenbaar te maken aan iedereen en te zien of dat er een alternatief is dat mogelijks even goed werkt. En dan zal ik er voor gaan en anders kan het inderdaad zijn dat een project stopt.

Interviewer: [00:15:02] Dus dat is hetgene, wat eigenlijk ook wel in de literatuur naar boven komt omdat je met die veronderstellingen zit, kan die veranderen. En zeker omdat dat ook heel sterk uit de literatuur naar voorkwam is als ge met multidisciplinaire projecten zit, gaat dat nog meer gebeuren omdat je eigenlijk echt die verschillende disciplines samenbrengt. En die complexiteit draagt eigenlijk alleen maar toe aan het feit dat je op voorhand niet genoeg duidelijkheid hebt om je scope vast te leggen.

Geïnterviewde: [00:15:26] ja

Interviewer: [00:15:27] Omdat dat dat iets is je rekening mee moet houden.

Geïnterviewde: [00:15:29] Want zeker in het IT-landschap, dat verandert allemaal zo snel. Dat kan heel goed zijn dat ge dat ge toch ergens in een zwart gat moet springen. Een kleintje, maar dat ge niet alles op voorhand al weet. En dan weet je nooit hoe dat ge of waar ge echt gaat belanden.

Interviewer: [00:15:45] Ge zegt dat toch volgens u in de IT sterkers is dan ergens anders?

Geïnterviewde: [00:15:50] Ik ben zelf geen projectmanager geweest in een andere industrie, maar ik kan me dat wel inbeelden. Omdat IT is echt wel iets vatbaarder voor veranderingen. Of ziet ge veel veel sneller die veranderingen dan bijvoorbeeld in de bouwsector.

Interviewer: [00:16:07] Ok nu, voor de volgende twee stellingen zie je dan ook heel duidelijk dat er wel heel sterk akkoord is gegaan, vooral voor de tweede en de derde net iets minder. En de stellingen die daar dan bij aan vast hingen, waren de business- en projectdoelstelling worden altijd opgenomen in de projectscope. Lijkt me op zich ook logisch, omdat dat zowat uit de literatuur komt ook heel sterk naar voren dat is een van u hoofdcomponenten echt voor u projectscope, spreekt een beetje voor zich. En het tweede projectscope een overzicht bevat alle stakeholders bij het betrokken project. Maar eigenlijk ben ik het wel deels verbaasd om te zien dat er toch mensen waren, projectmanagers die zeiden van ja, ik neem die niet altijd mee, op mijn scope. Maar daar hebben we het erstraks al over gehad.

Geïnterviewde: [00:16:49] Nee ik ben er voorstander van die altijd weer op te nemen. Er is bijna niemand die zegt hebt met te veel geïnformeerd. Merendeel hebt ge het tegenovergestelde.

Interviewer: [00:17:05] De volgende stellingen waren, dan wordt enkel opgesteld door de projectmanager. Hebben we derstraks eigenlijk ook aangehaald. Hier is het dan wel de projectscope wordt enkele opgesteld door de project manager. En dan ziet ge hier inderdaad ook terugkomen dat heel veel mensen heel uitsluitend zeggen van nee wordt niet alleen opgesteld door de projectmanager. Nu voor stelling 5 was het dan dat de doelstellingen in de projectscope duidelijk en helder beschreven worden dat er geen ruimte is voor misinterpretatie. En dat is ook iets wat heel sterk naar voren komt uit de literatuur. Dat ge daar eigenlijk heel veel aandacht aan moet spenderen en dat daar vaak nog te weinig aandacht dat gespendeerd wordt in de praktijk zelf. Gaat ge daar mee akkoord dat ge daar soms te weinig aandacht aan spendeert. Neem je echt exclusief de tijd ervoor om de doelstelling nog eens scherp te stellen op het moment dat ge hem hebt?

Geïnterviewde: [00:17:58] Zeker bij grotere of complexere projecten gaat dat gaat cruciaal zijn om dat zo, ja, zo concreet mogelijk neer te schrijven. Want dan gaat je voordat je het weet gaat er misinterpretatie hebben. Dus ik ben eigenlijk volledig mee eens dat die duidelijk en helder

beschreven moet worden en ik zelf zou daar beter nog meer aandacht aan spenderen om dat concreter te hebben.

Interviewer: [00:18:27] En hoe vaak je daar dan over? Hoe ga je ervoor te zorgen dat die helder zijn?

Geïnterviewde: [00:18:32] Daarom snap ik dan minder dat iemand stakeholders niet meeneemt. Want eigenlijk zouden we die project doelstelling op een kickoff bijvoorbeeld waar alle stakeholders zijn uitgenodigd. Zou je daar nog eens moeten presenteren dan iedereen vanuit zijn optiek kan zien dat die klopt. Dus je moet eigenlijk akkoord vragen.

Interviewer: [00:18:51] Is eigenlijk langs alle kanten proberen om uw projectscope te laten valideren door alle stakeholders.

Geïnterviewde: [00:18:59] Hoe meer je dat valideert. Hoe minder misinterpretatie.

Interviewer: [00:19:02] En ge komt er dan ook vaak op uit dat er vaak prestaties zijn of?

Geïnterviewde: [00:19:07] hmm. Als de als het te vaag, als het niet concreet genoeg omschreven is, zijn er altijd misinterpretaties.

Interviewer: [00:19:17] Zelfs als ge met alle stakeholders gaat praten.

Geïnterviewde: [00:19:20] Uhm, zelfs als ge met ja..

Interviewer: [00:19:23] Komt dat dan weer omdat de projectmanager niet duidelijk genoeg geweest is om te communiceren of?

Geïnterviewde: [00:19:31] Nee, soms zijn de. Meestal is dat niet het geval maar ik heb één project in mijn achterhoofd bij GDPR project bij een klant van ons. En daar was de doelstelling zeer duidelijk van: "OK Dit moet er gebeuren." Maar omdat er veel onbekende, omdat hun in dit geval onbekende software werd gebruikt voor die klant en was die niet helemaal mee van hoe zouden we Of wat moeten we daarvoor allemaal bereiken om die doelstelling te kunnen realiseren? En daar had ik Had het interessanter geweest als ik die deel-doelstellingen nog concreet had neergeschreven?. Meer tekst en uitleg had bij geschreven. Want nu merk ik dat daar dat er een stuk misinterpretatie was in wat er eigenlijk beloofd is om op te leveren.

Interviewer: [00:20:27] Ok

Geïnterviewde: [00:20:30] Volgens mij is dat rapper gebeurd dan dat je denkt.

Interviewer: [00:20:34] ja, dat kan ik mij bij inbeelden. Gaat je dan ook werken met van die principes, zoals smart om te definiëren dat je echt gaat zeggen van ik wil het specifiek, meetbaar, haalbaar en realistisch tijdgebonden vrijwaren.

Geïnterviewde: [00:20:46] Smart kan wel helpen om daar mee. Ik denk dat dat niet altijd nodig is om smart perse te gaan hanteren, maar zo een principe of framework helpt u wel bij bewust te zijn van OK. Is mijn doelstelling concreet genoeg? En Specifiek genoeg.

Interviewer: [00:21:05] En als ge dan zegt van ik ga het niet altijd gebruiken, waarom is dat dan? Omdat ge de doelstellingen er niet in gegoten krijgt of?

Geïnterviewde: [00:21:12] Uhm, ja, nee, in principe zou je het altijd kunnen gebruiken. Uhm. Ik denk dat elke doelstelling daar wel. Elke doelstelling zou je daarin moeten doen, zoals bij goeie KPI's opstellen. We moeten elk projectdoelstelling daar wel in krijgen.

Interviewer: [00:21:30] Daarom dat we ook gewoon zien naar de mediaan toe en het gemiddelde toe ligt niet zo ver naar de buitenkant toe als bij de rest. Dat is wel zo. Iedereen is het er wel precies over. Akkoord dat zo'n in principe goed is, maar is niet noodzakelijk.

Geïnterviewde: [00:21:46] Maar ik denk dat dat dus nooit kwaad kan om te gebruiken. Dat dat eigenlijk ook niet niet veel mensen van stakeholders eigenlijk voldoende challenges op die projectvoorstellen en dat het soms nog te veel gezien wordt als het. Het is een noodzakelijk document dat er moet bestaan voor het project vorm te geven en dat er soms te weinig energie gestoken wordt. Ook lange, stakeholders hun kant. In begin om die doelstelling samen zo concreet mogelijk te krijgen.

Interviewer: [00:22:24] Nu vind ik wel interessant dat je nu zegt. Dus gezegd wel, want ik bekijk alle stakeholders heel specifiek. Het engagement van die stakeholders heeft ook een impact in hoe goed dat jij uw scope gaat kunnen bepalen dan?

Geïnterviewde: [00:22:35] Absoluut. En ik denk dat de rol van de projectmanager daar echt een enabler in moet zijn om zoals we dat juist al zeiden en zo goed mogelijk te laten valideren, de verschillende stakeholders. Want soms gaan ze er ook vanuit, het komt allemaal in orde. Ik heb mijn doelstelling duidelijk gedefinieerd en stopt het daar voor hun. Niet iedereen heeft evenveel tijd of. Of ziet dat allemaal op dezelfde manier.

Interviewer: [00:23:04] Of uw veel goesting om te kijken naar hetzelfde project.

Geïnterviewde: [00:23:05] Of veel goesting, ja dat klopt.

Interviewer: [00:23:09] En dan de laatste, dat was een sneaky stelling, want dat was eigenlijk gewoon dezelfde vraag als de eerste vraag, maar gewoon een andere manier gesteld.

Geïnterviewde: [00:23:16] Slim.

Interviewer: [00:23:16] Om eens te zien of er ook effectief consistentie zat in de antwoorden. Bij de aanvang van de project is die gedefinieerde finale vorm.

Geïnterviewde: [00:23:25] Nu, daar waar je dat ge dan ziet dat bij stelling één echt alles minimaal is. Is het hier toch een kleine kronkel naar buiten in.

Interviewer: [00:23:31] En over het algemeen zegt iedereen dus wel effectief van die projectscopes liggen niet meer vast. Is ook wel heel interessant omdat een van de reacties die ik heb gehad op de enquête zelf die zei ook van: "in de oude stijl zou dat wel zo zijn geweest, maar dat is gewoon niet meer de manier hoe dat het nu gaat". En die bracht daar eigenlijk het agile principe deels bij aan als die zei van ge zijt eigenlijk om de twee weken kleine stukken waarde aan het opleveren. En daarom dat ge ook, omdat dat zo gemaakt is eigenlijk om te kunnen veranderen gaat ge u scopes ook veranderen, afhankelijk van wat de business uitstelt. Vond dat wel een interessante opvatting.

Geïnterviewde: [00:24:13] Ik deel die opvatting eigenlijk volledig naar de doelstelling niet veranderd, maar de minimal viable products ertussen die waar het vroeger eigenlijk kwam vast vastlag. We gaan eerst dat doen, dat doen dat we dat doen. En dan hebben we eigenlijk alles gerealiseerd, zegt ge nu van. Ja, we gaan niet alles realiseren. We gaan iets realiseren dat dat werkt. En dan gaan we dat verder gaan uitbreiden. Dus ja, maar ik denk dat toen gesproken hebt met de softwaredeveloper.

Interviewer: [00:24:49] Inderdaad, daarom ik ook wel weet dat dat meer vanuit die filosofie zelf komt.

Geïnterviewde: [00:24:55] Maar ik denk, want er zijn ook veel projecten, of ik heb in het begin in een organisatie gewerkt waar dat er geen scope werd opgesteld. Ik weet niet of je daar iets van terugvindt in de literatuur.

Interviewer: [00:25:09] Ja, alleen desastreuze gevolgen eigenlijk voor diezelfde projecten. Uhm, hetgene wat allemaal literatuur daarin terugkomt. En als gene waarom er in het begin ook gezegd wordt dat het de waarde is van een projectscope. Meer en meer bedrijven zijn eigenlijk tegenwoordig switch aan het maken om in projecten te werken. Omdat zoals je derstraks al zei, binnen IT veranderen dingen zo snel, gaan ze de eigenlijke in brokken van projecten beginnen werken en omdat dat hapbaarder is en gevat is dan eigenlijk alles in één keer te beginnen aanpakken en te willen gaan veranderen. Daarom is het nut van projectscopes eigenlijk alleen maar gaan stijgen in de afgelopen jaren.

Geïnterviewde: [00:25:47] Natuurlijk dwingt u ook om omdat iets concreet neer te pennen wat er moet gebeuren om ook eens af te stemmen met die verschillende actoren. En als je die projectscopen niet hebt, dan gaat het per definitie minder doen en gaat je meer vanuit. Ik denk dat ik het juist begrepen heb. Uhm, gaan acteren en, dat heeft zoals je waarschijnlijk dan hebt teruggevonden. Desastreuze gevolgen.

Interviewer: [00:26:12] Ja, dan krijg je die mismatches in dingen. En dat's ook één van de heel interessante dingen. Wij hebben daar kritische succesfactoren. Uhm, je hebt ook. Uhm, kritische succescriteria en een criteria tegenover een factor bijvoorbeeld een factor is budget, dat weet je op voorhand. Weet of je dat haalt. Ja of nee. Criteria kan bijvoorbeeld ook zijn. Dat succes is eigenlijk een construct dat bestaat uit de opvattingen van verschillende personen. Dus jij kunt en de reden waarom er twee verschillende zijn is. GE kunt een project hebben dat zwaar over het budget gaat. Heb je nu kritische succesfactor niet gehaald, maar wordt als een algemeen succes onthaald door iedereen. Het gaat eigenlijk heel goed gedaan. En dan gaat je toch zeggen is dat een succesvol project? Veel mensen gaan dat wel zeggen, maar dat is nog steeds een succesvol project. Terwijl het omgekeerde ook waar is gebleven binnen je haalt u doelstellingen. Maar de algemene actoren die opvatten dat dat niet succesvol is geweest, gaat dat ook opgevat worden als een niet succesvol. Als een niet succesvol project. Is dus eigenlijk zo'n construct dat eigenlijk wel redelijk interessant is. Ook dat bestaat uit verschillende aspecten om te gaan bepalen wat een succes nu juist. Bijvoorbeeld als je echt een definitie gaat plakken op succes. Dat redelijk moeilijk om te zeggen is succes nu eigenlijk.

Geïnterviewde: [00:27:38] Of in software is te vaak de acceptatie criteria en je kunt het dan ook. Je kunt eigenlijk ook maken voor een voor een project. Met andere woorden wanneer zijn we eigenlijk allemaal content? En dat is ook iets wat je graag met verschillende stakeholders bepaalt.

Interviewer: [00:27:59] En eigenlijk is het volgens de literatuur dus een heel goede insteek, omdat we op dat moment met succes gaan bepalen met iedereen, waarvoor het succes bepaald moet worden. En dat succes Niet bepaald wordt iemand maar meer, terwijl het vroeger nog wel eens te vaak afhing van een sponsor.

Geïnterviewde: [00:28:17] Nog altijd denk ik, ik denk dat dat nog nog, euhm, nog zeker gebeurt van de sponsor die zegt ik. Ik wil dit en van overtuigd is, maar dat dat er dan beter maar beter geluisterd wordt naar andere actoren in die organisatie.

Interviewer: [00:28:37] Zoals ik het nu hoor is dat we hier eigenlijk terug grijpen naar datgene wat ik zei dat er ergens een mismatch is tussen hoger management en niet noodzakelijk hoger management, maar degenen die bepalen wat de doelstelling is en diegene die het effectief moeten uitvoeren toch mee gaan werken.

Geïnterviewde: [00:28:55] Daar zit zeker een spanningsveld tussen.

Interviewer: [00:28:59] Ok, het is dus dat spanningsveld dat dan ook wel aan de grond kan liggen.

Geïnterviewde: [00:29:04] Maar ik vind dat eigenlijk ook een rol van een projectmanager. Om dat spanningsveld zo veel als mogelijk weg te nemen en ervoor te zorgen dat die succes criteria dus ook bij en niet alleen bij de sponsor bepaald, maar ook bij diegene die het moeten gebruiken.

Interviewer: [00:29:19] om het project echt te laten landen.

Geïnterviewde: [00:29:21] Ja, dan want anders gaat ge wat ge derjuist zegt binnen budget kunnen eindigen. Gaat ge opgeleverd hebben wat sponsoren vraagt. Mag het niet gebruikt worden omdat de eindgebruiker er niet mee kan werken?

Interviewer: [00:29:32] En dan is het niet succesvol.

Geïnterviewde: [00:29:34] Nee, dat klopt. 80 procent van wat ontwikkeld wordt, wordt niet gebruikt.

Interviewer: [00:29:39] Echt is dat zo een statistiek die je ergens vandaan hebt?

Geïnterviewde: [00:29:43] Ja ik wil die bron wel eens proberen terug vinden. Dat is van een vroegere developer waar ik mee samen werkte En die had daar een heel artikel over, maar is in softwaredevelopment he.

Interviewer: [00:30:12] Dat was dan het tweede gedeelte en het tweede gedeelte was dus eigenlijk gewoon puur polsen van. In hoeverre zijt gij als projectmanager akkoord met de verschillende onderdelen van de literatuur en dus over het algemeen kwam dat redelijk goed overeen wat de literatuur zei Als dit is goed en wat de projectmanager zei van dit is goed.

Geïnterviewde: [00:30:32] Waar was het verschil?

Interviewer: [00:30:36] Als ik me niet vergis zat het spanningsveld eigenlijk In die principes als bijvoorbeeld het smart gedeelte waar veel meer nadruk op ligt vanuit de literatuur en niet zozeer naar smart toe zelf, maar dat er echte principes gehanteerd moeten worden om duidelijk en helder te kunnen definiëren waar dat, hoe dat de scope. Dat de scope duidelijk en helder is en dan voornamelijk het grootste punt dat wat onenigheid was over het overzicht van die stakeholders. Als in dat er sommigen waren die toch niet zo belangrijk gevonden om volledig op te stellen dat er echt een stakeholderdiagram is. Dus vandaar nu dat verbaast me eigenlijk ook niet. Waarom? Omdat het tweede gedeelte en dus ook wel iets wordt dat we weten bij enquêtes. "Bent u hier mee akkoord? Ja" Als ik die week wordt, dan wordt snel ja geantwoord. Maar als je dan geen vragen doet ge het ook, dan kom je eigenlijk pas in de echte verschillen terecht. En dan gaat ge zien wat de eigenlijke aard van het beestje is om het zo maar even te zeggen. En dat was het derde deel eigenlijk. Daar zaten ook wat meer vragen in om ook eens effectief te gaan toetsen van doe je, ook effectief datgene wat je zegt te doen. De eerste vraag was dus neemt ge de business doelstellingen op in de projectscope. En dus dan zie je dat er toch twee mensen hebben gezegd van: "Nee ik neem ze niet op". Dan hebt ge een deel dat zegt deels en dan toch wel de overgrote 70 procent die wel zegt dat ja ik neem die op, dus over het algemeen gebeurt dat wel. Maar dat is dus toch. Blijkbaar zijn er situaties waarin dat niet gedaan wordt. Heb je enig idee waarom dat dan niet gedaan zou worden. Wij spreken hier over Business Doelstellingen en niet Project doelstellingen.

Geïnterviewde: [00:32:25] Uhm. Ik persoonlijk zou dat altijd doen. Waarom zou je dat niet doen? Omdat de projectmanager misschien beslist van ik kan die project doelstelling halen zonder die business doelstellingen.

Interviewer: [00:32:42] Dat was een beetje eigenbelang.

Geïnterviewde: [00:32:46] Dat zou kunnen bedenken of dat hij niet akkoord gaat met de business doelstelling, omdat hij dan omdat die mogelijks te project doelstelling in gevaar brengen.

Interviewer: [00:33:00] Kan inderdaad een reden zijn, de tweede vraag was dan: "neemt u de de project doelstellingen op" en daar was wel een heel overduidelijk Het antwoord van: "Ja doelstellingen waren opgenomen" zou me ook straf lijken of dat niet gebeurt En dan zit je bij de volgende vraag toch weer die terugzakking komen van neemt u alle stakeholders op nu. En daarin dat het dus wel strookt met datgene wat in het eerste gedeelte gezegd is geweest. We hebben dat er ook al heel even over gehad, daar niet van. Uhm. En dus de conclusie die we daar eigenlijk voornamelijk uit kunnen trekken is dat het niet altijd geweten is wie dat de stakeholders zijn, dat we ze niet altijd kunnen bereiken laat me het dan eerder zo zeggen.

Geïnterviewde: [00:33:40] Maar je kent ze ook niet altijd, want soms kent je de, zeker in een grote organisatie, een of meerdere organisaties die aan één project werken. Kan het zijn dat je niet iedereen kent. En dan bestaat de kans dat je iemand over het hoofd ziet.

Interviewer: [00:33:57] En waar ligt dat misschien? Het feit dat je niet de impact kunt inschatten?

Geïnterviewde: [00:34:02] Exact, dat gaat in dat geval bijvoorbeeld zijn dat je niet weet dat er daar een impact was. Omdat niemand u dat verteld heeft of omdat ze niet actief genoeg op zoek zijn gegaan, of hij daar ook een deel van de taak van een projectmanager om al die cases te gaan onderzoeken en er zeker van te zijn dat er een stukje impact analyse is Altijd doen. Want laatst hadden we nog zo'n voorbeeld voor, maar omgekeerd dat wij vanuit ons een dienst gemist waren door een andere dienst. En dan ineens gaat dat live, is er impact en komen ze aan de deur kloppen. Da's een mooi voorbeeld van die projectmanager langs die kant had duidelijk niet door der impact was bij ons. Maar ja, slecht project dan. Nee dus.

Interviewer: [00:34:53] En hoe komt dat dan eigenlijk binnen organisatie is niet duidelijk die impact gaat kunnen bepalen. zijn er redenen waarvan jij kan zeggen in zo'n organisatie zie ik het snel gebeuren. Dat ik Niet iedereen kan terugvinden.

Geïnterviewde: [00:35:07] In complexere organisaties, in organisaties met veel verloop waar er heel veel wissel van de wacht is, ook tijdens het project. In organisaties zelfs waar dat heel veel met externen wordt gewerkt. Maar ik denk vooral organisaties die of projecten die overheden in verschillende filialen of organisaties gaan. Dus dan heb ik het over grootschalige projecten.

Interviewer: [00:35:35] Naar multinational projecten toe wat het meer complex gemaakt weer.

Geïnterviewde: [00:35:37] Ik heb zelf niet de multinational projecten gewerkt, maar ik kan mij inbeelden dat ge dan zeker wel eens, ai dan is dat een echte opgaven om uw impact analyse helemaal correct te doen.

Interviewer: [00:35:50] Ok, nu je zei ook externen, is daar een specifieke reden voor? een organisatie met veel externe.

Geïnterviewde: [00:35:58] Ja, ik hou er toch altijd rekening mee dat die sneller kunnen vertrekken. Dat die anderen belangen hebben. Uhm, t dus. Dus ja, ik hou er rekening mee. Ik zorg dat wat die me vertellen dat ik dat ook nog eens kan aftoetsen bij Als die kans er is bij internen mensen.

Interviewer: [00:36:27] Dus dit deel je Inhoudelijk op in deel mogelijk verloop, die zijn sneller weg. Maar dan ook deels een soort van , laat me het heel even politiek noemen.

Geïnterviewde: [00:36:31] Ja

Interviewer: [00:36:34] En dat die misschien tegen willen werken voor hun eigen belangen vooruit te schuiven.

Geïnterviewde: [00:36:37] Ik weet niet of die willen tegenwerken. Maar soms heb ik al gemerkt dat er minder engagement langs die kant is en dan weet ik ook niet of dat die pro-actief ook al of dat je proactief bezig zijn met dat project. Dus dat dat niet even hoog op iedereen zijn radar staat of prioriteiten ladder.

Interviewer: [00:36:53] Dus dat kan het ook zijn dat effectief de priotisering is van een project binnen de volledige organisatie wat een impact heeft. Of dan is het eerder een eigen prioriteiten of een eigen project.

Geïnterviewde: [00:37:07] Uhm,.

Interviewer: [00:37:09] Dat bedoel ik, dus dat bedoelde ik eigenlijk van. Is het dan dat het ligt aan het feit dat bijvoorbeeld uw project minder hoog gepriortiseerd is? Bijna alle projecten van de organisatie of dat ze gewoon zeggen van mijn prio? Mijn project heeft altijd de hoogste prioriteit omdat zij hun eigen belangen verdedigen.

Geïnterviewde: [00:37:29] Alle twee kan, maar de laatste ben ik zelf tegenkomen.

Interviewer: [00:37:29] De vierde vraag Dan zijt ge alleen verantwoordelijk en hier ziet ge, daar is zelfs niemand die ja geantwoord heeft, dus iedereen heeft het echt wel gezegd. Ge zijt niet alleen verantwoordelijk voor het opstellen van een project scope. Terwijl men bij de vorige stelling kwam daar dan toch uit dat als ik hem er heel even bij pak dat was Stelling nr. 4 : "wordt enkel opgesteld door de projectmanager" en ziet gij dat hier inderdaad ook wel redelijk negatief is geantwoord geweest op die vraag. Dus dat strookt wel met de antwoorden die we daarvoor hebben gehad. Vraag 5 Hebt ge ooit al eens een projectscope aangepast aan de looptijd van het project? Nu daar is redelijk verdeeld op geantwoord geweest, al aan de hand gehad?

Geïnterviewde: [00:37:32] Wat zijn de antwoorden?

Interviewer: [00:38:31] Die staat hier niet mee in die grafiek. Juist daarom moet ik hier vanonder eens kijken. Meer dan 69 procent heeft regelmatig die aan te passen. 21 procent soms uhm en dan acht procent zegt zelfs altijd, dus niemand heeft gezegd dat ze nooit doen. Zit jij eerder bijna altijd aanpassen?

Geïnterviewde: [00:38:53] Euh. Ik denk dat ik daar soms had op geantwoord. De projectdoelstelling ligt meestal wel redelijk vast. Maar zoals ik er juist al zei van zeker als je naar uhm, als ge agile bekijkt dan. Het kan gebeuren dat die doelstelling gewoon. Ik heb al eens een projectdoelstelling gehad. "Zorg ervoor dat je meer data gedreven bent" dat je een. Je kunt dan je succesfactoren gaan bepalen. Maar wat zijn succesfactoren dan? En dan Elke stap die je daar dan naar zet helpt wel. Maar die doelstelling is gewoon te vaag. En die zou ik dus sowieso veranderen.

Interviewer: [00:39:42] Maar dan gaandeweg ga je proberen te verscherpen?

Geïnterviewde: [00:39:43] Ja, Want anders gaat ge dat niet kunnen opleveren lijkt mij. Maar als daar goede redenen voor zijn, dan moet je dat gewoon veranderen. Maar dan moet je dat ook weer communiceren. Hetzelfde is juist hetzelfde zoals dat ge dat opstelt. Altijd bij de wijziging moet je terug iedereen in loop houden.

Interviewer: [00:40:04] Dan was het dus vraag 6 die zo verdeeld was. En dat was dan eigenlijk de vraag van :Beschrijft ge de service oplossing mee in Euh het project, in de projectscope? nu wat is de serviceoplossing. De serviceoplossing is effectief datgene wat dat gij uiteindelijk opgeleverd wilt hebben om te voldoen aan die doelstellingen.

Geïnterviewde: [00:40:24] Het das zeker niet altijd gekend bij de start van een project.

Interviewer: [00:40:28] Hoe dat oplossingen er uit ziet of?

Geïnterviewde: [00:40:30] Ja, hoe dat de oplossing er uitziet. Soms is de analyse fase nog nodig om zelf te weten hoe dat gedaan. Hoe dacht u architectuur gaat opzetten als het over een IT-project gaat?

Interviewer: [00:40:41] Iets wat op de literatuur daar op zei Wel is dat heel vaak ook een risico is dat project managers die(de serviceoplossing) niet willen definiëren omdat ze achteraf gepakt kunnen worden, omdat de oplossing niet volledig mapt op hetgene wat op er gezegd is geweest. zou dat ook een motief kunnen zijn voor u waarom gij het niet doet.

Geïnterviewde: [00:41:04] Uhm, ik snap wel waarom ge dat zegt. Maar als. Ik denk dat u daar perfect voor kunt indekken. Over de manier hoe ge dat beschrijft van. Wij denken momenteel dat dit de beste oplossing is om onze doelstelling te bereiken. En dan kunt je wel al wat ge dan al weet alles wat u dan al weet en met een hoge waarschijnlijkheid vast staat, kunt ge meedelen. Maar de volledige oplossing kan zijn dat ge die vaak gewoon nog niet kent.

Interviewer: [00:41:36] Ok. Dan Vraag 7, is heel veel met nee op geantwoord geweest, voor het overgrote merendeel beschikt u altijd over genoeg informatie om de beperkingen, vooronderstelling en afhankelijkheden op voorhand te bepalen. Nu over een grote meerderheid: Nee. Wat zijn dan de redenen waarom ge dat op voorhand niet weet?

Geïnterviewde: [00:42:00] Ja, omdat je op voorhand soms ook oplossingen niet kent, weet je nog niet altijd ge gaat tegenkomen. Vergelijk met met uw huis renoveren? Ineens ligt daar geen leiding? Dan moet je die leiding nog gaan steken. Maar ondertussen was dat team wel al ingezet om de plakkerij te doen. Dus schuift alles weer weer op.

Interviewer: [00:42:20] Dat is ook persoonlijke ervaring?

Geïnterviewde: [00:42:24] Dat is gelukkig geen persoonlijke ervaring, maar dat gebeurt. Dat gebeurt wel frequent. "leest:" Beschikt u altijd over genoeg informatie om de Niet altijd maar je de belangrijkste zouden je moeten weten. De belangrijkste assumpties zou je moeten weten. Tijd van de business, bijvoorbeeld om te gaan valideren. Tijd van ontwikkelaars. Lijkt me evident dat ge die wel kent. Dus van zo'n veronderstellingen moeten afgetoetst zijn. Maar gaandeweg kan het zijn dat je ergens op mijn bug botst die je zelf niet kunt oplossen.

Interviewer: [00:43:08] Dus voor vraag 8 dan neemt ge altijd kritische succesfactoren zoals budget tijd en Kwaliteit op In de projectscope bij meerderheid 65 procent dat nog ja geantwoord heeft. Maar toch ook weer een gedeelte dat zegt deels. Jij neemt ze altijd op?

Geïnterviewde: [00:43:29] Budget Neem ik altijd op.

Interviewer: [00:43:32] Tijdsparre niet?

Geïnterviewde: [00:43:35] Tijdsparre neem ik altijd op, maar dat is niet altijd even, uhm, Even concreet gedefinieerd bijvoorbeeld soms zegt ge van OK. We gaan op deze datum opleveren, maar het is ook al gebeurd. We gaan in dit kwartaal op leveren omdat er nog heel veel onzekerheid is, waardoor dat ge ook niet weet of dat het dan de eerste maand of de laatste maand van het kwartaal zal zijn. Maar dus een indicatie naar tijd neemt ge wel altijd op en die kritische succesfactoren, maar dan neem ik aan dat dan terug over de succesfactoren samen met de business gaat.

Interviewer: [00:44:09] Onder meer maar dan zit je wel al meer met de kritische succescriteria, voor de factoren zijn dus echt die harde dingen. De reden dat ik hier nu ook eigenlijk bij heb staan hebt tijd en kwaliteit wordt in de literatuur ook wel eens de iron triangle genoemd. Dat zijn zo de drie.

Geïnterviewde: [00:44:29] Budget en tijd neem ik altijd op Maar kwaliteit zeker niet. Want wat geeft de literatuur daar weer?

Interviewer: [00:44:38] Dat er een bepaling wordt gemaakt van de kwaliteit van de oplevering die uiteindelijk gaat gebeuren. Waaraan dat eigenlijk allemaal voldaan moet worden? En hoe kwalitatief dat die oplossing uiteindelijk zal zijn. Maar daar moet je wel weten dat. Het wordt nu de iron triangle genoemd. Maar dat zijn eigenlijk drie kritische succesfactoren die helemaal aan het begin van de jaren negentig, bij het begin van project management, eigenlijk in leven zijn gekomen als eerste pogingen om te gaan trachten. De succes van het project achteraf te kunnen meten en over de jaren is dan eindelijk in de literatuur heel sterk duidelijk geworden van die, how, drie die wij nu gedefinieerd hebben. Die zijn eigenlijk niet goed genoeg om te kunnen aangeven of een project nu effectief succesvol is. Ja of nee. Denk terug aan het voorbeeld dat ik derstrak geef. Ge levert wel op tijd op, ge levert binnen budget op maar ge levert eigenlijk.

Geïnterviewde: [00:45:34] Ge levert waarschijnlijk kwalitatief ook op , maar heb niet de juiste dingen gedaan.

Interviewer: [00:45:40] Voila, en dus daarin dat eigenlijk ook die opsplitsing is gekomen tussen kritische succesfactoren en succescriteria. In de literatuur die zijn gaan zeggen van ge hebt hard point die ge gaat meten maar gaat ook soft point die ge moet gaan meten. En dat zowat hetgene wat de literatuur daarover zegt.

Geïnterviewde: [00:46:00] Maar dus kwaliteit neem ik zeker niet altijd op.

Interviewer: [00:46:01] Daar zal misschien ook wel bij vraag acht die verdeling komen. Dan ziet ge bij 9 en 10 toch redelijk verdeeld is. En dat zijn dan die smart principles en dat stakeholder diagram. Nu hebben we straks ook wel al uitvoerig besproken. Ik denk dat ik daar wel een antwoord op heb. Dan ga ik even kijken of ik iets gemist heb van vragen. Zijn er misschien nog vragen die je zelf hebt of dingen die je graag zou willen bemerken?

Geïnterviewde: [00:46:34] hm. Nee, eigenlijk niet.

Interviewer: [00:46:43] Ik zie dat ik eigenlijk ook geen vragen niet meer heb dus bedankt voor uw tijd.